

**KOMPETENSI TENAGA HONORER PEMERINTAH DI BADAN
PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN, DAN ASET DAERAH
(BPPKAD) KABUPATEN PURWOREJO DALAM PERSPEKTIF
PENGETAHUAN, KETRAMPILAN DAN SIKAP
TAHUN 2018**

Tesis

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh :

HARDIONO

NIM. 161503277

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

STIE WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2018

TESIS
KOMPETENSI TENAGA HONORER PEMERINTAH DI BADAN
PENDAPATAN, PENGELOLAAN KEUANGAN, DAN ASET DAERAH
(BPPKAD) KABUPATEN PURWOREJO DALAM PERSPEKTIF
PENGETAHUAN, KETRAMPILAN DAN SIKAP
TAHUN 2018

Diajukan Oleh :

HARDIONO

NIM. 161503277

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Dewan Penguji

Pada tanggal : 30 September 2018

Dosen Penguji I

(Dr. Wahyu Widayat, M.Ec.)

Pembimbing I

Pembimbing II

(Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D)

(Dwi Novitasari, SE, MM)

dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh Gelar Magister
Yogyakarta,

Mengetahui,
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR

Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini dinyatakan bahwa tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2018

HARDIONO

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga dapat diselesaikan tesis Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, oleh karena itu diucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran tesis ini, yaitu kepada :

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D selaku pembimbing I dan Direktur Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha yang telah memberikan dorongan dan bimbingannya dalam penyusunan tesis ini.
2. Dwi Novitasari, SE., MM selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingannya dalam penyusunan tesis ini.
3. Dewan penguji yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Dosen Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
5. Seluruh Pejabat dan Staf Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo.
6. Sahabat karib khususnya Toni Hartadi yang telah memberikan semangat dan dorongan terus menerus agar pantang putus asa.
7. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Atas segala bantuan dan dukungan semua pihak diucapkan terima kasih.

Yogyakarta, September 2018

HARDIONO

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|-------------------------------------|---------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PENGESAHAN | ii |
| PERNYATAAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| ABSTRAKSI | xi |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| A. Latar Belakang | 1 |
| B. Rumusan Masalah | 6 |
| C. Pertanyaan Penelitian | 6 |
| D. Tujuan penelitian | 7 |
| E. Manfaat Penelitian | 7 |
| BAB II LANDASAN TEORI | |
| A. Kajian Pustaka | 8 |
| B. Penelitian Terdahulu | 20 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| A. Desain Penelitian | 26 |
| B. Definisi Operasional | 26 |

| | | |
|--------|-------------------------------------|----|
| | C. Subyek dan Obyek Penelitian..... | 27 |
| | D. Sumber Data Penelitian | 28 |
| | E. Instrumen Penelitian | 28 |
| | F. Teknik Pengumpulan Data..... | 29 |
| | G. Analisis Data | 32 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| | A. Hasil Penelitian | 35 |
| | B. Pembahasan | 54 |
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN | |
| | A. Kesimpulan | 65 |
| | B. Saran | 67 |
| | DAFTAR PUSTAKA | |

STIE Widya Wiwaha
 Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 4.1. Daftar Pegawai BPPKAD Kabupaten Purworejo Bulan Agustus 2018 | 38 |
| Tabel 4.2. Nilai Rata-Rata Kompetensi Tenaga honorer Ditinjau dari <i>Skill</i> , <i>Knowledge</i> dan <i>Attitude</i> | 39 |

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1. Daftar Pegawai BPPKAD Kabupaten Purworejo Bulan

Agustus 201838

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ABSTRAK

Kompetensi dan pelayanan pegawai yang baik merupakan kunci keberhasilan dari pelayanan Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo. Disisi lain masih ditemukan permasalahan yang ditemukan di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo, bahwa adanya keterkaitan masalah status kerja pegawai tetap atau Aparatur Sipil Negara dengan tenaga honorer yang ada di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo, sebenarnya kompetensi tenaga honorer tidak kalah dengan ASN namun sayang tenaga honorer terganjal tidak bisa mengembangkan kompetensinya. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui kompetensi tenaga honorer BPPKAD Kabupaten Purworejo dan upaya meningkatkannya.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan rumus rata-rata dan analisis kualitatif berdasarkan hasil observasi dan wawancara.

Hasil penelitian kompetensi tenaga honorer BPPKAD Kabupaten Purworejo masih belum optimal berdasarkan penilaian kinerja memperoleh nilai rata-rata 3,07, masih ada 2 tenaga honorer yang memperoleh nilai cukup baik, dan 18 orang memperoleh nilai baik sehingga hal ini menunjukkan bahwa nilai kompetensi tenaga honorer masih perlu ditambah, kemudian berdasarkan hasil observasi dan wawancara diperoleh temuan bahwa dari aspek kompetensi tenaga honorer diindikasikan masih menghadapi berbagai masalah, antara lain: sulit mengembangkan *knowledge*, *skill* dan *attitude* karena memiliki jangka waktu kerja yang singkat, sistem rekrutmen belum optimal, kesejahteraan masih kurang dan keterbatasan anggaran pelatihan, perubahan peraturan dan kurangnya kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) bagi tenaga honorer. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tenaga honorer di BPPKAD Kabupaten Purworejo adalah: (1) mengembangkan *knowledge*, *skill* dan *attitude* dengan pembinaan dan pendampingan atasan langsung atau teman sejawat, pelatihan, seminar manajemen, kegiatan outbond dan kegiatan keagamaan; (2) Sistem rekrutmen belum optimal, dilakukan seleksi kemampuan teknis dan akademis *hard skill* dan *soft skill*; (3) melaksanakan pembinaan atau pendampingan atasan langsung dan dari teman sejawat; (4) melaksanakan bimbingan teknis; (5) mengundang narasumber di BPPKAD

Kata kunci : *kompetensi, tenaga honorer, skill, knowledge, attitude*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelayanan yang baik tidak terlepas dari kompetensi pegawai atau aparat dalam suatu lembaga organisasi pemerintah. Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang penting, karena akan diketahui tingkat pencapaian hasil yang telah dicapai. Memahami hal ini, maka diperlukan komunikasi yang tepat agar kompetensi yang baik dapat tercapai. Capaian kinerja terlihat dari kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat dengan dukungan pelayanan baik dari pegawai tetap atau Aparatur Sipil Negara dan Honorer (Marlina, 2013).

Keikutsertaan seorang individu dalam suatu organisasi (menjadi pegawai atau sumberdaya manusia di dalam organisasi) dapat diartikan untuk mencapai tujuan pribadi yang baik yaitu dalam arti peningkatan taraf hidup di bidang material maupun peningkatan kesejahteraan di bidang mental spiritual. Alasan utama untuk menggabungkan diri dalam sebuah organisasi antara lain adalah karena kehidupan modern mengakibatkan semakin kompleksnya kebutuhan yang nampaknya tidak mungkin terpenuhi tanpa melalui saluran pekerjaan. Hal tersebut dapat menjadi salah satu latar belakang upaya peningkatan motivasi pada diri seorang pegawai dalam sebuah organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dengan demikian, organisasi membutuhkan individu-individu yang mampu

melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk pencapaian tujuan organisasi, melalui kinerja yang baik (Chendy, 2016).

Oleh sebab itu, pimpinan organisasi atau manajemen tingkat atas organisasi perlu melakukan upaya-upaya pemeliharaan kinerja pegawai dengan lebih baik. Demikian pula halnya dengan organisasi pemerintah sektor publik, yang pada masa kini pada umumnya memiliki sumberdaya manusia yang terdiri atas pegawai tetap maupun tenaga kontrak sebagai sumber daya internal di dalam organisasinya. Mengingat adanya perbedaan status kepegawaian antara kedua kelompok sumber daya manusia tersebut, maka seyogyanya perhatian terhadap tenaga kontrak tidaklah diabaikan oleh organisasi, dengan tujuan agar tidak tercipta celah kesenjangan di antara mereka (Marlina, 2013).

Kompetensi dan pelayanan pegawai yang baik merupakan kunci keberhasilan dari pelayanan Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo. Sekarang ini, ada informasi bahwa masih adanya keluhan dari pihak masyarakat, seperti terlalu lama proses administrasi, pelayanan pegawai belum maksimal, ketika mencari pegawai yang melaksanakan tugas sesuai tupoksinya, kadang kadang tidak berada di tempat kerja dan lain-lain. Di sisi lain masih ditemukan permasalahan yang ditemukan di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo, bahwa adanya keterkaitan masalah status kerja pegawai tetap atau Aparatur Sipil Negara dengan tenaga honorer yang ada di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo, sebenarnya kompetensi tenaga honorer tidak kalah dengan

ASN namun sayang tenaga honorer terganjal tidak bisa mengembangkan kompetensinya. Dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, pejabat yang berwenang dapat mengangkat Pegawai Tidak Tetap (PTT) atau yang dikenal saat ini dengan nama Tenaga Honorer, yang kemudian diatur kembali dalam Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil hanya memasukkan unsur Pegawai Negara Sipil (PNS) dan Tenaga honorer. Tenaga honorer yang disebut Tenaga honorer yang memiliki jangka waktu kerja tertentu sesuai perjanjian.

Tenaga honorer akan dikontrak minimal satu tahun. Jika kinerja menunjukkan hasil maksimal, akan diperpanjang 5-10 tahun. Untuk Tenaga honorer tidak ada persyaratan rentang usia. Seperti halnya ASN, perjanjian kerja itu menjadi dasar dalam penilaian kinerja, serta dalam perpanjangan perjanjian. Penilaian kinerja juga menjadi dasar dalam pemberian tunjangan dan pengembangan kompetensi. Seorang tenaga honorer, berhak mendapatkan gaji serta tunjangan yang dibebankan kepada APBN/APBD, namun kesejahteraan masih belum memadai dan lagi tenaga honorer dihadapkan pada ketidakjelasan masa depannya.

Namun demikian, berbagai permasalahan internal di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo juga belum kondusif terhadap tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik. Sering berubah dan inkonsistensinya peraturan, tidak adanya sistem yang standar menyangkut penilaian kinerja dan pemberian insentif (*reward and punishment*),

sering terjadinya kekurangtepatan dalam pembinaan karir tenaga honorer, rendahnya penegakan kedisiplinan terhadap perilaku indisipliner dan tindakan penyimpangan yang dilakukan oleh tenaga honorer dan sebagainya merupakan beberapa faktor utama yang berdampak negatif terhadap berbagai upaya peningkatan kualitas kompetensi pada pelayanan masyarakat.

Tenaga honorer yang dulu disebut dengan istilah pegawai wiyata bhakti, pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo jumlahnya tidak sedikit, justru cukup besar dan perannya menentukan, namun berdasarkan hasil observasi pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo diketahui bahwa sejumlah kebutuhan Tenaga honorer pemenuhannya masih rendah, sehingga dapat mempengaruhi kinerja Tenaga honorer dalam pencapaian tujuan organisasi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dimana mereka bekerja. Berdasarkan data di bagian Kepegawaian dapat digambarkan melalui beberapa fenomena yang terurai berikut ini :

- 1) Pengangkatan Tenaga honorer sebagai CPNS maupun sebagai PNS terkendala oleh permasalahan usia. Dimana pada umumnya Tenaga honorer pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo berusia sejumlah 23 orang di atas 35 tahun, sedangkan ketentuan menyatakan bahwa usia maksimal untuk dapat menjadi PNS adalah 34 tahun.

- 2) Hasil ranking kemampuan Tenaga honorer yang telah dilakukan Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo menunjukkan bahwa kemampuan Tenaga honorer dari penerimaan masa kini lebih unggul dibandingkan kemampuan Tenaga honorer dari penerimaan masa lalu, yang disebabkan perbedaan sistem rekrutmen. Dimana pada penerimaan masa kini, pendidikan formal tentang Kinerja Tenaga Kerja Kontrak Daerah (tenaga honorer) minimal sarjana (S1) dan disesuaikan dengan formasi yang ada, sedangkan penerimaan di masa lalu tidak mempertimbangkan kedua hal tersebut. Jumlah tenaga honorer 30 orang dan yang berpendidikan S1 sejumlah 2 orang, hal ini berarti tingkat pendidikan tenaga honorer masih perlu ditingkatkan.
- 3) Peran Tenaga honorer bagi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo sangat menentukan tetapi status kepegawaian sebagai karyawan honorer bertentangan dengan tugas pokok dan fungsi yang dijalankan.

Atas dasar fenomena tersebut di atas, maka penulis memiliki gambaran bahwasanya beberapa aspek kebutuhan tentang peningkatan kompetensi Tenaga honorer di belum terpenuhi dengan baik. Sedangkan muatan tugas pokok dan fungsi yang disandang oleh Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo merupakan suatu langkah penting dalam rangka mensejahterakan kehidupan masyarakat Kabupaten Purworejo yang salah satunya dapat dilakukan dengan melakukan pembangunan non fisik, seperti

budaya organisasi kekeluargaan yang diterapkan pada pegawai honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo yang menitik beratkan bahwa suatu organisasi menganggap anggota organisasinya sebagai sebuah keluarga.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penting untuk dilakukan penelitian mengenai “Kompetensi Tenaga Honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dalam Perspektif Pengetahuan, Ketrampilan dan Sikap Tahun 2018”.

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, dapat dilihat dari kondisi yang terjadi kompetensi tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo masih belum optimal.

C. PERTANYAAN PENELITIAN

1. Mengapa kompetensi Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo masih belum optimal?
2. Bagaimana upaya untuk meningkatkan kompetensi tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo?

D. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui penyebab kompetensi Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo masih belum optimal.
2. Mendapatkan solusi untuk meningkatkan kompetensi Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat bagi:

1. Satuan Kerja Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) sebagai tambahan pengetahuan tentang kompetensi Tenaga honorer di Kabupaten Purworejo.
2. Menjadi masukan dan pertimbangan dalam memperbaiki kompetensi yang diharapkan akan mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan pelayanan masyarakat.
3. Pihak lain, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KAJIAN TEORI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen menurut Hasibuan (2011) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, methode, materials, machines, dan market*.

Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *manpower management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*).

Manajemen menurut Handoko (2010) memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen personalia, atau sekarang disebut manajemen sumber daya manusia, yang telah diterima secara universal. Masing-masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda satu dengan yang lain. Menurut Flippo dalam Handoko (2010) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operatif di bidang personalia.

Sedangkan French dalam Handoko (2010), mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

2. Pegawai

Pengertian pegawai negeri dapat ditemukan pada Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Pada Undang-Undang nomor 8 tahun 1974 ini pada Bab 1 pasal 1 tentang ketentuan umum menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu

peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Menurut Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 dapat dikatakan sebagai pegawai negeri, terdapat beberapa unsur yang dipenuhi yaitu :

- a. Warga Negara Republik Indonesia.
- b. Memenuhi syarat yang telah ditentukan undang-undang.
- c. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
- d. Diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas Negara lainnya.
- e. Digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pegawai yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta. Berdasarkan pengertian di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pegawai adalah seorang yang bekerja pada suatu kesatuan organisasi, baik sebagai pegawai tetap maupun tidak untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Mungkin istilah honorer sudah tidak asing lagi terdengar bagi mereka yang bekerja di instansi atau lembaga pemerintahan. Tenaga honorer adalah seorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban APBN/APBD (Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974).

3. Budaya Kekeluargaan

Menurut Tito dan Anang (2013) bahwa perkembangan budaya pada saat ini telah menjadi perhatian dan perbincangan yang menarik. Dan beberapa jenis budaya organisasi yang berkembang terdapat budaya organisasi kekeluargaan yang mana budaya organisasi tersebut menitik beratkan bahwa suatu organisasi menganggap anggota organisasinya sebagai sebuah keluarga. Pernyataan tersebut diperkuat dengan teori dari Thompson (dalam Tito dan Anang, 2013) yang mendefinikan bahwa budaya kekeluargaan sama halnya dikemukakan dengan pernyataan berikut ini:

“the shared assumptions beliefs, and value regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees work and family life”.

Pernyataan diatas mengandung arti bahwa asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai bersama mengenai sejauh mana organisasi mendukung dan menghargai integrasi pekerjaan dan keluarga hidup karyawan dan menjelaskan bahwa budaya kerja kekeluargaan sebagai tindakan berbagi pendapat, kepercayaan dan saling menghormati antar karyawan di suatu perusahaan. Teori tersebut diperkuat dengan pernyataan Thompson dalam Tito dan Anang (2013) yang berpendapat bahwa budaya kerja kekeluargaan dapat menimbulkan perasaan karyawan yang optimal terhadap kehidupan pekerjaan dan keluarganya.

Berdasarkan teori tersebut budaya kekeluargaan dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan karena dengan hal tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi. Hal ini memberikan dampak yang positif terhadap organisasi yaitu para karyawan akan

sulit untuk meninggalkan perusahaan tersebut karena mereka sudah terbiasa dengan suasana kerja tersebut sehingga loyalitas terhadap rekan kerja maupun perusahaan akan terbentuk dengan baik.

Dalam budaya kekeluargaan ini terwujud dengan adanya rasa kekerabatan yang tertanam dalam diri setiap karyawan yang diwujudkan dalam interaksi sosial dalam organisasi, saling menghormati dan menghargai serta sikap gotong royong yang diwujudkan dengan saling membantu ketika mengalami kesulitan dalam pekerjaan (loyalitas terhadap rekan kerja dan perusahaan).

4. Kompetensi

a. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2012), pengertian Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan atau tugas yang didasari ketrampilan maupun pengetahuan dan didukung oleh sikap kerja yang ditetapkan oleh pekerjaan. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu dari suatu profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang profesional.

Kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence*, yang berarti kemampuan, wewenang dan kecakapan. Dari segi etimologi, kompetensi berarti segi keunggulan, keahlian dari perilaku seseorang pegawai atau pemimpin yang mana punya suatu pengetahuan, perilaku dan ketrampilan yang baik. Karakteristik dari kompetensi yaitu sesuatu yang menjadi bagian dari

karakter pribadi dan menjadi bagian dari perilaku seseorang dalam melaksanakan suatu tugas pekerjaan (Mangkunegara, 2004).

Menurut Wibowo (2012) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah :

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*) Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:
 - a) Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
 - b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.
- 2) Keterampilan (*Skill*) Keterampilan individu meliputi:
 - a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - b) Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
- 3) Sikap (*Attitude*) Sikap individu, meliputi :
 - a) Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkeaktifitas dalam bekerja.
 - b) Adanya semangat kerja yang tinggi.

Sedangkan menurut Veithzal (2009) menyebutkan kompetensi adalah kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten

yang berarti cakap, mampu, terampil. Kompetensi mengacu kepada atribut/karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya. Menurut Satori (2007) menyebutkan kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Jadi kompetensi adalah performan yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkannya.

Kuncoro (2005) juga mengatakan kompetensi inti adalah nilai utama perusahaan/organisasi dalam penciptaan keahlian dan kapabilitas yang disebarkan melalui bermacam garis produksi ataupun bisnis. Usman (2006) menyebutkan bahwa seseorang disebut kompeten apabila telah memiliki kecakapan bekerja pada bidang tertentu dari hal ini maka kompetensi juga diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.

Saudagar (2009) menyebutkan bahwa kemampuan kualitatif seseorang adalah kemampuan sikap dan perbuatan seseorang yang hanya dapat dinilai dengan ukuran baik dan buruknya. Sedangkan kemampuan kuantitatif adalah kemampuan seseorang yang dapat dinilai dan terukur. Kamus bahasa Indonesia kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu), kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah.

Kompetensi berdasarkan UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai

dengan standar yang ditetapkan”. Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki seseorang terutama pegawai untuk mencapai tingkatan pegawai profesional.

b. Karakteristik Kompetensi

Spencer (dalam Wibowo, 2012) menjelaskan terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- 2) Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- 3) Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
- 4) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
- 5) Keterampilan adalah kemampaan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Menurut Zwel (dalam Wibowo, 2012) Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor :

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

2) Ketrampilan

Ketrampilan seseorang dalam mengerjakan sesuatu akan meningkatkan rasa percaya diri, dan akan menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kompetensi dalam bidangnya.

3) Pengalaman

Pengalaman akan sangat membantu dalam melakukan suatu pekerjaan, karena pengalaman mengajarkan sesuatu dengan nyata dan akan sangat mudah untuk mengingatnya. Seseorang bisa ahli dalam bidangnya karena banyak belajar dari pengalaman, dan keahlian seseorang menunjukkan suatu kompetensi yang dimiliki oleh orang tersebut.

4) Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

5) Kemampuan intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

6) Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

7) Isu emosional

Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan *performance*/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

8) Budaya organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

5. Pengertian dan Lingkup Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja. Kinerja pegawai dapat dipahami sebagai hasil kerja dari seorang pegawai dalam organisasi, sedangkan kinerja adalah keseluruhan hasil kerja yang dicapai oleh organisasi dalam satu periode tertentu. Kinerja pegawai dan kinerja tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Tercapainya tujuan organisasi yang terlihat dalam kinerja tidak bisa lepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Organisasi digerakkan dan dijalankan oleh individu/pegawai yang adalah pelaku dalam pencapaian tujuan organisasi. Kata kinerja merefleksikan kesuksesan sebuah organisasi. (Sedarmayanti, 2001)

Jika dicermati dengan saksama, peningkatan kinerja sangat bergantung pada orang-orang dalam organisasi itu sendiri. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor paling signifikan dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Sebagai sumber kunci keunggulan kompetitif, maka keterlibatan dan kinerja pegawai, dapat menjalankan atau menghancurkan setiap strategi organisasi.

Menurut Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001), menyatakan pula bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

- a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
- b. Ketepatan (*Promptness*)
- c. Inisiatif (*Initiative*)
- d. Kemampuan (*Capability*)

e. Komunikasi (*Communication*)

Menurut Imam (2013), untuk mendapat kinerja yang baik, maka sumber daya manusia yang ada harus mempunyai kualitas yang baik pula. Dalam hal ini, bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor :

- a. insentif,
- b. motivasi,
- c. disiplin kerja, dan
- d. budaya kerja.

Dwiyanto (2001) menambahkan beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yakni:

- a. Produktivitas. Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga lingkungan komunikasi aktivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dan output. Konsep ini dirasa terlalu sempit dan kemudian dikembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting.
- b. Kualitas layanan. Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja publik. Keuntungan utama menggunakan

kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah.

Indikator kinerja yang menjadi variabel dalam penelitian, mengacu dari teori Mitchell (dalam Sedarmayanti, 2001), yaitu:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
- 2) Ketepatan (*Promptness*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)
- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

Kelima aspek tersebut dapat dijadikan patokan dalam mengkaji penilaian kerja seseorang dalam suatu organisasi.

B. PENELITIAN TERDAHULU

1. Chendy (2016) Kinerja Tenaga honorer Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado, hasil penelitian didapatkan bahwa penilaian kinerja berdasarkan Kualitas Kerja (*Quality of work*) terhadap tenaga honorer di bagian akademik Universitas Sam Ratulangi Manado, cukup baik. Walaupun masih terdapat permasalahan finishing atau pencapaian akhir pekerjaan yang masih kurang baik. Penilaian kinerja berdasarkan Ketepatan (*Promptness*) terhadap tenaga honorer di bagian akademik Universitas Sam Ratulangi Manado, sudah baik. Walaupun masih ditemukan adanya hasil pekerjaan yang dilaksanakan sedikit terlambat. Penilaian kinerja berdasarkan Inisiatif (*Initiative*) terhadap tenaga honorer di bagian akademik Universitas Sam

Ratulangi Manado, cukup baik. Karena rata-rata mereka memiliki kemampuan untuk inisiatif dalam melaksanakan tugas. Penilaian kinerja berdasarkan Kemampuan (*Capability*) terhadap tenaga honorer di bagian akademik Universitas Sam Ratulangi Manado, sudah baik. Karena umumnya tenaga honorer Sarjana dan memiliki kemampuan menggunakan komputer. Penilaian kinerja berdasarkan Komunikasi (*Communication*) terhadap tenaga honorer di bagian akademik Universitas Sam Ratulangi Manado, sudah baik. Walaupun ditemukan ada pegawai yang kurang komunikatif dengan mahasiswa atau masyarakat pada saat mereka berurusan di kantor.

2. Marlina (2013) Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Di dalam sebuah instansi atau Organisasi Pemerintahan pengembangan karir pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk kemajuan serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan, dari hal tersebut dapat dirumuskan suatu permasalahan dalam penelitian ini, yaitu: Faktor-faktor apa yang mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Penelitian ini dilaksanakan di kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar. Sedangkan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar sebanyak 45 orang. Teknik penarikan sampel menggunakan metode sensus. Jenis sumber data ini adalah data Primer dan data Sekunder, sedangkan teknik pengumpulan data adalah observasi, dan kuisioner. Hasil penelitian ini mengenai faktor-faktor apa saja yang

mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar, yaitu pengembangan karir pegawai, pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi. Berdasarkan dari hasil rekapitulasi dari indikator pertanyaan yang diajukan kebanyakan responden yang menjawab Netral sebesar 40,78% dalam artian bahwa mengenai pengembangan karir pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar dipengaruhi oleh “Pengembangan Karir Pegawai, Pendidikan dan Latihan, Promosi dan Mutasi”. Maka dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini pengembangan karir pegawai, pendidikan dan latihan, promosi dan mutasi sangat berpengaruh dalam meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan meningkat keterampilan dan kemampuan PNS masih kurang “Kurang Baik”. Dalam hal ini penulis menyarankan diharapkan dari pihak BKD Kabupaten Kampar harus mampu meningkatkan kualitas dari pendidikan dan latihan, baik dari segi penyampaian training, instruktur training dan lain sebagainya yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan latihan.

3. Lutfi (2010) Pelaksanaan Pengangkatan Tenaga Honorar menjadi CPNS di Universitas Lampung (Studi di Universitas Lampung). Permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah apakah dasar Hukum Pengangkatan Tenaga Honorar menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses pengangkatan Tenaga Honorar menjadi Pegawai Negeri Sipil di Universitas Lampung. Metode Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pendekatan secara Normatif Empiris, dengan ruang lingkup lokasi penelitian yaitu di Universitas

Lampung. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi Kepustakaan dan lapangan data. Data yang diperoleh adalah Primer dan data Sekunder. Analisis data dilakukan secara Deskripsi Kualitatif yaitu memberikan interpretasi dan penjelasan yang diterangkan dalam bentuk uraian kalimat. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya Pengangkatan Tenaga Honorer menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil merupakan Kebijakan Pemerintah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005. Kebijakan Operasional Peraturan Pemerintah tersebut di Unila diwujudkan dengan berdasarkan peraturan keputusan BKN No 30 Tahun 2007 tentang pedoman pelaksanaan Calon Pegawai Negeri Sipil dari Tahun 2006.

4. Apriani (2006) Persepsi Tenaga honorer terhadap Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2006 di Kota Probolinggo. Penelitian ini dilakukan di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo tepatnya di beberapa Kantor dan Instansi Pemerintah yang ada di Kota Probolinggo. Pengambilan sampel menggunakan teknik proporsional random sampling yang berjumlah 102 orang. Sampel yang diteliti yaitu tenaga honorer yang ada di Kota Probolinggo. Dan sumber data primer dan sekunder yang mana terbagi pada observasi, interview tidak terstruktur dan kuisisioner tentang fakta-fakta yang mengarah pada fenomena Pengadaan CPNS di Kota Probolinggo. Selanjutnya mendistribusikan kedalam tiga pokok pembahasan pertama, mengenai pengetahuan tenaga honorer (Kognisi), kedua, mengenai sikap/pendapat (Afeksi), ketiga, mengenai perilaku (Aktifis) tenaga honorer terhadap

Pengadaan CPNS. Studi mengenai persepsi tenaga honorer dimaksudkan untuk mendiskripsikan tentang pengetahuan tenaga honorer, sikap/pendapat pegawai honorer terhadap Pengadaan CPNS di Kota Probolinggo, dan bentuk perilaku tenaga honorer sendiri setelah mengetahui dan merasakan suatu fenomena yang ada pada lingkungannya. Dari keseluruhan kajian studi yang dikerjakan tersebut, akhirnya secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tenaga honorer terhadap Pengadaan CPNS Tahun 2006 baik, begitu pula dengan tujuan Pengadaan CPNS maupun kebijakan (PP No 48 Tahun 2005) yang dikeluarkan berkaitan dengan Pengadaan CPNS, tapi tidak sedikit pula tenaga honorer yang tidak mengetahui tentang kebijakan yang dikeluarkan. Sikap/pendapat tenaga honorer terhadap Pengadaan CPNS berkaitan dapat meningkatkan semangat kerja, dan sosialisasi Pengadaan CPNS serta keyakinan pegawai honorer terhadap Pengadaan CPNS adalah setuju. Tetapi tidak dengan kebijakan (PP No 48 Tahun 2005) yang dikeluarkan, yaitu pegawai honor menyatakan keraguannya karena kebijakan tersebut masih belum terlaksana sepenuhnya. Sedangkan aspek aktifis, partisipasi tenaga honorer baik dengan Pengadaan CPNS Tahun 2006 di Kota probolinggo.

5. Ahmad (2012) Analisis Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Bagi Pengangkatan Tenaga honorer Menjadi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kompetensi dengan kinerja pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil dan menganalisis faktor-faktor yang

mempengaruhi peningkatan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Makassar. Pendekatan penelitian adalah kuantitatif. Data kuantitatif diperoleh melalui Survey. Data kuantitatif dianalisis dengan uji Kendal-Tau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi dengan kinerja pengangkatan tenaga honorer menjadi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintah Kota Makassar tergolong “cukup kuat”. Hal ini mengindikasikan bahwa pengangkatan PNS dari tenaga honorer belum sepenuhnya mempertimbangkan kompetensinya tetapi hanya berdasarkan pengalaman kerja. Untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS yang diangkat dari tenaga honorer, ada beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain: (a) kelengkapan fasilitas, (b) peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai, (c) peningkatan pendapatan pegawai (d) rekrutmen dan penempatan pegawai berbasis kompetensi.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah temanya sama, namun lokasi dan alat analisisnya berbeda.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini merupakan sebuah upaya untuk dapat mengkaji dan mengungkap tentang peningkatan kompetensi Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2007) adalah metode penelitian yang berpandangan bahwa realitas dipandang sebagai sesuatu yang holistik, kompleks, dinamis, penuh makna dan pola pikir induktif. Metode ini digunakan dengan harapan agar dapat melakukan proses penelitian dan mengungkap masalah dengan menyesuaikan pada keadaan dan kondisi real serta mengungkapkan fakta menurut keadaan atau situasi sosial yang sedang berlangsung sehingga seluruh aktifitas yang terjadi dapat diamati dan dijelaskan.

B. DEFINISI OPERASIONAL

Menurut Wibowo (2012) Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu

sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah :

1. Pengetahuan (*Knowledge*) Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi:
 - a. Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidang masing-masing.
 - b. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.
2. Keterampilan (*Skill*) Keterampilan individu meliputi:
 - a. Keterampilan dalam *hard skill* atau keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya.
 - b. Keterampilan dalam *soft skill* atau bakat, atau keterampilan yang ada di dalam diri setiap manusia.
3. Sikap (*Attitude*) Sikap individu, meliputi :
 - a. Memiliki sikap yang baik dalam bekerja.
 - b. Adanya semangat kerja yang tinggi.

C. SUBYEK DAN OBYEK PENELITIAN

1. Objek Penelitian

Objek penelitian berkaitan dengan peningkatan kompetensi Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo.

2. Subyek Penelitian

Subjek penelitian ini meliputi 1 orang Kasubid Umum dan Kepegawaian, 1

orang Kabid Anggaran, 1 orang Kabid Pajak PBB, 1 orang Sekretaris BPPKAD, 1 orang Kabid Pajak Selain PBB di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo. Dalam penelitian ini subyek penelitian sejumlah 5 orang.

D. SUMBER DATA PENELITIAN

Sumber data penelitian adalah subjek darimana data diperoleh (Arikunto, 2002). Penelitian ini memerlukan data-data untuk menyimpulkan hasil penelitian, yang terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari lapangan atau dari masyarakat. Data ini diperoleh dari hasil observasi dan wawancara dengan pihak yang dianggap berkompeten. Penelitian ini menggunakan *in depth interview*, bertujuan untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan bertatap muka antara peneliti dengan informan. Materi wawancara berkisar antara masalah dan tujuan penelitian kepada 5 orang narasumber.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari bahan-bahan kepustakaan. Data ini bersumber dari artikel, studi literatur, dokumen, data statistik, arsip dan media masa. Penelitian ini menggunakan fasilitas data sekunder dengan mengumpulkan dan menyaring data yang tersedia pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo serta dokumen lain yang berkaitan dengan keadaan pada lokasi penelitian.

E. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian yang paling utama dalam penelitian kualitatif ini adalah peneliti sendiri, dengan demikian peneliti memahami dengan baik dan benar terhadap metode, prosedur penelitian, dan pendekatan terhadap objek yang hendak diteliti. Peneliti melakukan studi lapangan ke objek penelitian untuk pengumpulan data berupa pencatatan, dan pedoman wawancara.

F. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif serta metode deskriptif, sehingga teknik pengumpulan data yang digunakan melalui:

1. Wawancara, adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu. Wawancara itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan, dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moleong, 2002). Wawancara dimaksudkan untuk memperoleh informasi dari informan berupa cerita, pengalaman maupun pengetahuan informan berkaitan dengan permasalahan.

Penelitian ini menggunakan *in depth interview*, bertujuan untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab dengan bertatap muka langsung dengan informan. Materi wawancara berkisar antara masalah dan tujuan penelitian kepada 5 orang narasumber.

2. Observasi atau yang disebut pula pengamatan, meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan menggunakan seluruh alat indra. Jadi mengobservasi dapat dilakukan melalui penglihatan, peraba dan pengecap. (Arikunto, 2002). Observasi dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Pengamatan langsung atau observasi ini dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Peneliti ikut serta dalam beberapa kegiatan yang dilaksanakan selama pengumpulan data yang ditetapkan.

Observasi juga dilakukan dengan checklist penilaian 30 tenaga honorer dengan bobot penilaian :

Bobot 4 : Sangat Baik

Bobot 3 : Baik

Bobot 2 : Kurang Baik

Bobot 1 : Tidak Baik

Skala kategori ini kemudian menskala individu yang bersangkutan dengan menambah bobot jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval dengan jumlah kelas = 4, sehingga intervalnya dapat dilihat sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum}}{\text{Jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Dari hasil tersebut ditentukan skala distribusi, kriteria pendapat responden sebagai berikut :

Nilai 3,26 – 4,00 : Sangat Baik

Nilai 2,51 – 3,25 : Baik

Nilai 1,76 – 2,50 : Kurang Baik

Nilai 1,00 – 1,75 : Tidak Baik

3. Dokumentasi, adalah metode yang dilakukan oleh peneliti dengan menyelidiki benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, foto, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya (Arikunto, 2002). Peneliti menggunakan fasilitas data sekunder dengan mengumpulkan dan menyaring data yang tersedia pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo serta dokumen lain yang berkaitan dengan keadaan pada lokasi penelitian.
4. Studi Kepustakaan, yaitu dengan melakukan telaahan buku-buku kepustakaan untuk mendapatkan serta mempelajari informasi, serta bahan dokumen lainnya yang berhubungan dengan masalah penelitian menyangkut kompetensi Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo.

G. ANALISIS DATA

Data yang telah terkumpul dianalisis dan diolah menggunakan:

1. Analisis Kuantitatif

Dalam penelitian ini untuk mengetahui kemampuan tenaga honorer untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) serta didukung oleh sikap kerja (*Attitude*) yang dituntut oleh pekerjaan yang dilakukan sehari-hari, maka perlu dilakukan penilaian kinerja oleh atasan langsung yang kemudian dianalisis dengan rumus Rata-rata (*mean aritmatic*) sebagai berikut: (Sugiyono, 2008)

$$\chi = \frac{\sum x_i f_i}{n}$$

dimana :

χ = rata-rata total

n = jumlah responden

$\sum x_i$ = Jumlah nilai rata-rata (*mean Aritmatic*)

f_i = bobot nilai

2. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu menggambarkan tentang kompetensi tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo. Pada umumnya analisis kualitatif terhadap data dapat dilakukan dengan tahap-tahap: menyeleksi, menyederhanakan, mengklasifikasi, memfokuskan, mengorganisasi (mengaitkan gejala secara sistematis dan logis),

membuat abstraksi atas kesimpulan makna hasil analisis. Model analisis kualitatif yang terkenal adalah model Miles & Hubberman (1992) yang meliputi :

a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan kegiatan memperoleh sumber data dari lapangan. Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen mengenai kompetensi tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo. Data yang diperoleh dari lapangan, dikumpulkan, dan disajikan dalam bentuk transkrip wawancara, deskripsi hasil pengamatan, dan deskripsi studi dokumentasi.

b. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan proses pemilahan data yang telah dikumpulkan dari sumber data di lapangan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen. Reduksi data dimulai dari catatan laporan semua data yang diperoleh dari lapangan kemudian diklasifikasikan sesuai pedoman penelitian, dirangkum, dipilah, dan difokuskan pada hal-hal yang penting.

c. Display Data (*Data Display*)

Display data merupakan operasional pengkategorian data dengan cara data yang diperoleh dikategorisasikan menurut pokok permasalahan dan dibuat dalam bentuk matriks sehingga memudahkan peneliti untuk melihat pola-pola hubungan antar data. Data tersebut kemudian dipaparkan dalam bentuk narasi untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

d. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Concluding Drawing/Verification*)

Langkah terakhir pada analisis data ini adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Data disajikan dalam hasil penelitian yang disertai dengan bukti-bukti lapangan. Hasil penelitian tersebut dikaji berdasarkan teori atau peraturan yang sesuai. Dengan demikian, peneliti dapat menarik kesimpulan terhadap hasil penelitian serta memberikan saran terkait kompetensi tenaga honorer BPPKAD Kabupaten Purworejo.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Kompetensi Tenaga Honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo

Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Purworejo beralamat di jalan Proklamasi No.2 Kabupaten Purworejo, Telephone: (0275) 325057, Fax: (0275) 325057, Email: bppkad@purworejakab.go.id. Kedudukan BPPKAD berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Tugas Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Purworejo adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan APBD;
- b. Menyusun Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD, Rancangan Peraturan Daerah tentang Perubahan APBD dan Rancangan Peraturan Daerah tentang Pertanggungjawaban Melaksanakan APBD;
- c. Menyusun Rancangan Peraturan Bupati tentang Penjabaran APBD, Rancangan Peraturan Daerah tentang Penjabaran Perubahan APBD dan Rancangan Peraturan Bupati tentang Penjabaran Pertanggungjawaban Melaksanakan APBD;

- d. Melaksanakan pengelolaan pendapatan Daerah yang telah ditetapkan dengan Peraturan Daerah;
- e. Melaksanakan fungsi Bendahara Umum Daerah (BUD);
- f. Melaksanakan pengelolaan kekayaan Daerah;
- g. Menyusun laporan keuangan yang merupakan pertanggungjawaban melaksanakan APBD; dan
- h. Melaksanakan tugas lainnya berdasarkan kuasa yang dilimpahkan oleh Bupati.

Fungsi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Purworejo adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah yang meliputi pendapatan, anggaran, perbendaharaan dan pengelolaan aset;
- b. Menyusun dan melaksanakan rencana dan program kerja bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah yang meliputi pendapatan, anggaran, perbendaharaan dan pengelolaan aset;
- c. Pembinaan dan pengendalian teknis bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah yang meliputi pendapatan, anggaran, perbendaharaan dan pengelolaan aset;
- d. Melaksanakan koordinasi kegiatan dan kerjasama teknis dengan pihak lain yang berhubungan dengan bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah yang meliputi pendapatan, anggaran, perbendaharaan dan pengelolaan aset;

- e. Pembinaan UPT dalam lingkup pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah;
- f. Penyelenggaraan monitoring, evaluasi, dan pelaporan terhadap melaksanakan tugas-tugas bidang pendapatan, pengelolaan keuangan dan aset daerah yang meliputi pendapatan, anggaran, perbendaharaan dan pengelolaan aset;
- g. Penyelenggaraan kesekretariatan BPPKAD; dan
- h. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas pokok dan fungsi.

Visi BPPKAD adalah Visi Kepala Daerah Kabupaten Purworejo yaitu :

“Terwujudnya Kabupaten Purworejo Yang Semakin Sejahtera Berbasis Pertanian, Pariwisata, Industri, Dan Perdagangan Yang Berwawasan Budaya, Lingkungan, Dan Ekonomi Kerakyatan“

Misi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Purworejo adalah sebagai berikut:

- a. Sesuai dengan tugas dan fungsi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah maka misi ke lima merupakan misi yang menjadi tanggung jawab organisasi untuk diwujudkan yaitu:
- b. Mewujudkan Kabupaten Purworejo menjadi kabupaten memiliki aparatur pemerintahan yang mampu melaksanakan tata kelola pemerintahan yang baik, bersih, dan partisipatif yang berorientasi pada optimalisasi pelayanan publik.

Data Pegawai Tetap atau Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Tenaga honorer BPPKAD Kabupaten Purworejo Bulan Agustus 2018 adalah sebagai berikut:

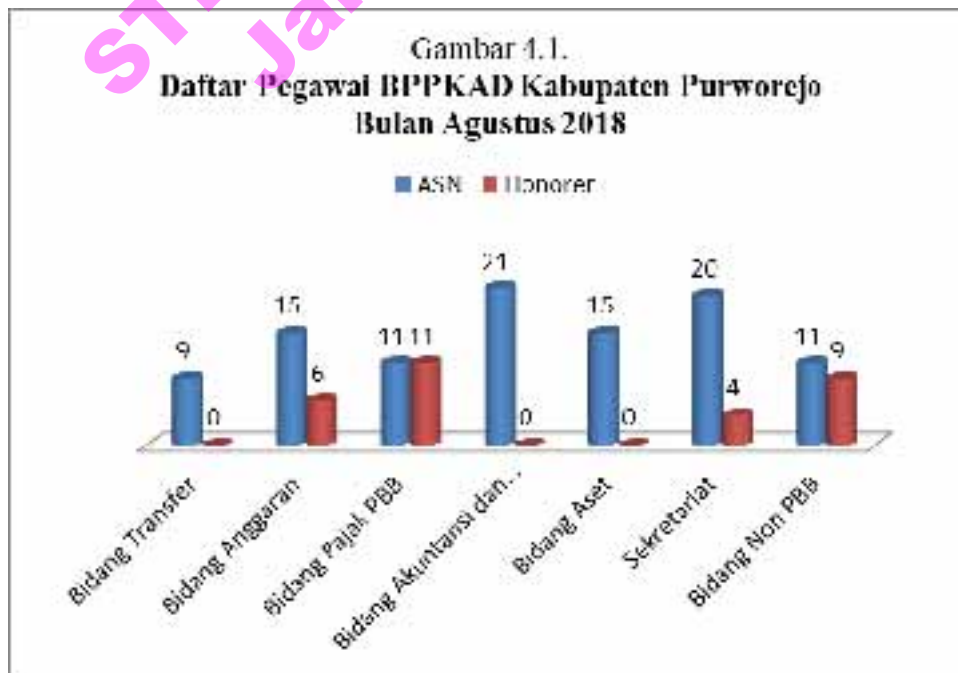
Tabel 4.1.

Daftar Pegawai BPPKAD Kabupaten Purworejo Bulan Agustus 2018

| No | Bidang Pekerjaan | ASN | Honorer |
|--------|-------------------------------------|-----|---------|
| 1 | Bidang Transfer | 9 | 0 |
| 2 | Bidang Anggaran | 15 | 6 |
| 3 | Bidang Pajak PBB | 11 | 11 |
| 4 | Bidang Akuntansi dan Perbendaharaan | 21 | 0 |
| 5 | Bidang Aset | 15 | 0 |
| 6 | Sekretariat | 20 | 4 |
| 7 | Bidang Selain PBB | 11 | 9 |
| Jumlah | | 102 | 30 |

Sumber : Profil BPPKAD Kabupaten Purworejo, 2018

Dari tabel 4.1. di atas diketahui bahwa jumlah ASN di BPPKAD Kabupaten Purworejo adalah 102 orang dan tenaga honorer 30 orang yang bekerja di Bidang Anggaran, Bidang Pajak PBB, Sekretariat, dan Bidang Pajak Selain PBB, atau dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Profil BPPKAD Kabupaten Purworejo, 2018

Kompetensi Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo masih belum optimal, berdasarkan penilaian dari atasan langsung yaitu Kabid Anggaran, Kabid Pajak PBB, Sekretaris BPPKAD, Kabid Pajak Selain PBB terhadap 30 orang tenaga honorer pada bulan Agustus 2018 dan hasilnya dapat disajikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.2.

**Nilai Rata-Rata Kompetensi Tenaga Honorer
Ditinjau dari *Skill, Knowledge* dan *Attitude***

| Bidang Pekerjaan | Tenaga honorer | Rata-Rata | Keterangan |
|-------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|
| Bidang Anggaran | 1 | 2,50 | Cukup Baik |
| | 2 | 3,17 | Baik |
| | 3 | 3,00 | Baik |
| | 4 | 3,67 | Sangat Baik |
| | 5 | 2,67 | Baik |
| | 6 | 3,00 | Baik |
| Bidang Pajak PBB | 7 | 2,83 | Baik |
| | 8 | 3,50 | Sangat Baik |
| | 9 | 2,67 | Baik |
| | 10 | 3,33 | Sangat Baik |
| | 11 | 2,83 | Baik |
| | 12 | 2,67 | Baik |
| | 13 | 3,00 | Baik |
| | 14 | 3,33 | Sangat Baik |
| | 15 | 3,33 | Sangat Baik |
| | 16 | 3,17 | Baik |
| | 17 | 3,00 | Baik |
| Sekretariat | 18 | 3,33 | Sangat Baik |
| | 19 | 2,83 | Baik |
| | 20 | 3,00 | Baik |
| | 21 | 2,50 | Cukup Baik |
| Bidang Selain PBB | 22 | 3,00 | Baik |

| Bidang Pekerjaan | Tenaga honorer | Rata-Rata | Keterangan |
|------------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|
| | 23 | 3,50 | Sangat Baik |
| | 24 | 3,00 | Baik |
| | 25 | 2,83 | Baik |
| | 26 | 3,33 | Sangat Baik |
| | 27 | 3,17 | Baik |
| | 28 | 3,67 | Sangat Baik |
| | 29 | 3,00 | Baik |
| | 30 | 3,33 | Sangat Baik |
| Total Nilai Rata-Rata | | 3,07 | Baik |

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil penilaian atasan langsung diketahui bahwa kompetensi tenaga honorer memperoleh nilai rata-rata 3,07 (Baik), namun masih ada 2 tenaga honorer yang memperoleh nilai cukup baik, dan 18 orang memperoleh nilai baik sehingga hal ini menunjukkan bahwa nilai kompetensi tenaga honorer masih perlu ditambah.

Kemudian berdasarkan hasil observasi dari tersebut, diperoleh temuan bahwa dari aspek kapasitas sumber daya manusia kondisi tenaga honorer diindikasikan masih menghadapi berbagai masalah, antara lain:

a. Pengetahuan atau *Knowledge*

Mayoritas tenaga honorer berpendidikan SLTA keatas, sehingga jumlah tenaga honorer berpendidikan sarjana masih sangat sedikit dibandingkan dengan total jumlah pegawai, hal ini tentunya sangat mempengaruhi pengetahuan tenaga honorer dalam bekerja terutama pengetahuan di bidang manajemen, keuangan dan perpajakan. Kemudian dari sisi usia atau pengalaman ternyata belum menjamin pengetahuan tenaga honorer sudah baik.

Pengembangan pendidikan dan pelatihan tenaga honorer berbasis kompetensi meskipun telah dilakukan, namun hal itu masih belum mampu meningkatkan kemampuan individu tenaga honorer secara maksimal sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

b. Ketrampilan atau *Skill*

Tingkat pendidikan tenaga honorer belum mampu mendukung ketrampilan tenaga honorer dalam pencapaian tupoksi organisasi perangkat daerah secara maksimal karena pembagian tugas pegawai belum dilakukan berdasarkan tingkat dan latar belakang pendidikan pegawai.

c. Perilaku atau *Attitude*

Sistem rekrutmen meskipun cukup baik namun belum mampu menjaring tenaga honorer yang lebih berkualitas dari sisi *attitude* sehingga belum optimal menghasilkan personil yang lebih memiliki kapabilitas dan sikap yang baik. Rekrutmen pegawai belum didasarkan pada analisis jabatan dalam organisasi guna untuk mendukung tercapainya tupoksi dan asesmen penilaian kinerja individu berdasarkan kompetensi belum dilakukan.

Hal di atas juga disampaikan oleh narasumber dalam kesempatan wawancara yang dilakukan pada 15 Agustus 2018 dengan narasumber yaitu Kasubid Umum dan Kepegawaian, Kabid Anggaran, Kabid Pajak PBB, Sekretaris BPPKAD dan Kabid Pajak Selain PBB yang menyatakan bahwa kompetensi tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo masih belum optimal, karena:

- a. Sulit mengembangkan *knowledge*, *skill* dan *attitude* karena memiliki jangka waktu kerja yang singkat.

Kompetensi dalam *knowledge*, *skill* dan *attitude* tenaga honorer masih rendah karena sebagian besar memiliki tingkat pendidikan yang rendah (Rata-Rata SMA) belum banyak yang sarjana namun sayang tenaga honorer terganjal tidak bisa mengembangkan kompetensinya. Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil hanya memasukkan unsur Pegawai Negara Sipil (PNS). Tenaga honorer yang memiliki jangka waktu kerja tertentu sesuai perjanjian, seperti yang disampaikan Kasubid Umum dan Kepegawaian sebagai berikut:

”tenaga honorer masih memiliki tingkat pendidikan yang rendah (Rata-Rata SMA) belum banyak yang sarjana namun disisi lain mereka terganjal tidak bisa mengembangkan knowledge, skill dan attitudenya dan memiliki jangka waktu kerja tertentu sehingga sulit untuk mengembangkan karir”.

Beliau menambahkan :

“Tenaga honorer akan dikontrak minimal satu tahun. Jika kinerja menunjukkan hasil maksimal, akan diperpanjang 5-10 tahun. Untuk Tenaga honorer tidak ada persyaratan rentang usia. Seperti halnya ASN, perjanjian kerja itu menjadi dasar dalam penilaian kinerja, serta dalam perpanjangan perjanjian.”

Disampaikan bahwa Tenaga honorer akan dikontrak minimal satu tahun. Jika kinerja menunjukkan hasil maksimal, akan diperpanjang 5-10 tahun. Untuk Tenaga honorer tidak ada persyaratan rentang usia. Seperti halnya ASN, perjanjian kerja itu menjadi dasar dalam penilaian kinerja, serta dalam perpanjangan perjanjian.

b. Sistem rekrutmen belum optimal

Sekretaris DPPKAD menyampaikan bahwa :

“Rekrutmen tenaga honorer belum didasarkan pada analisis jabatan dalam organisasi guna untuk mendukung tercapainya tupoksi dan asesmen penilaian kinerja individu berdasarkan kompetensi belum dilakukan.”

Rekrutmen tenaga honorer belum didasarkan pada analisis jabatan dalam organisasi guna untuk mendukung tercapainya tupoksi dan asesmen penilaian kinerja individu berdasarkan kompetensi belum dilakukan.

c. Kesejahteraan masih kurang dan Keterbatasan Anggaran Pelatihan

Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kabid Anggaran yang menyampaikan:

“saya rasa masih belum optimal karena seorang tenaga honorer, memang berhak mendapatkan gaji serta tunjangan yang dibebankan kepada APBN/APBD, namun kesejahteraan masih belum memadai dan lagi tenaga honorer dihadapkan pada ketidakjelasan masa depannya, selain itu keterbatasan anggaran pelatihan juga menjadi kendala dalam peningkatan kompetensi tenaga honorer”.

Kabid Anggaran menyampaikan bahwa penilaian kinerja juga menjadi dasar dalam pemberian tunjangan dan pengembangan kompetensi. Seorang tenaga honorer, berhak mendapatkan gaji serta tunjangan yang dibebankan kepada APBN/APBD, namun kesejahteraan masih belum memadai dan lagi tenaga honorer dihadapkan pada ketidakjelasan masa depannya dan disisi lain keterbatasan anggaran pelatihan juga menjadi kendala dalam peningkatan kompetensi tenaga honorer.

d. Perubahan Peraturan

Kabid Pajak Selain PBB menyatakan masih ada berbagai permasalahan internal di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo juga belum kondusif terhadap tuntutan peningkatan kualitas pelayanan publik dikarenakan sering berubah atau inkonsistensi peraturan seperti pendapatnya berikut ini :

“kompetensi tenaga honorer masih belum optimal hal ini disebabkan sering berubah dan inkonsistensinya peraturan, tidak adanya sistem yang standar menyangkut penilaian kinerja dan pemberian insentif (reward and punishment), sering terjadinya kekurangtepatan dalam pembinaan knowledge, skill dan attitude tenaga honorer, rendahnya penegakan kedisiplinan terhadap perilaku indisipliner dan tindakan penyimpangan yang dilakukan oleh tenaga honorer dan sebagainya merupakan beberapa faktor utama yang berdampak negatif terhadap berbagai upaya peningkatan kualitas kompetensi pada pelayanan masyarakat.”

Disampaikan dalam cuplikan wawancara di atas bahwa kompetensi tenaga honorer ditinjau dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap masih belum optimal hal ini disebabkan sering berubah dan inkonsistensinya peraturan, tidak adanya sistem yang standar menyangkut penilaian kinerja dan pemberian insentif (*reward and punishment*), sering terjadinya kekurangtepatan dalam pembinaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tenaga honorer, rendahnya penegakan kedisiplinan terhadap perilaku indisipliner dan tindakan penyimpangan yang dilakukan oleh tenaga honorer dan sebagainya merupakan beberapa faktor utama yang

berdampak negatif terhadap berbagai upaya peningkatan kualitas kompetensi pada pelayanan masyarakat.

e. Kurangnya Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Bagi Tenaga Honorer

Tenaga honorer pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo jumlahnya tidak sedikit, justru cukup besar dan perannya menentukan, namun berdasarkan hasil observasi pada Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo diketahui bahwa sejumlah kebutuhan Tenaga honorer pemenuhan pengetahuan, ketrampilan dan sikapnya masih rendah, sehingga dapat mempengaruhi kinerja Tenaga honorer dalam pencapaian tujuan organisasi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dimana mereka bekerja. Namun kompetensi Tenaga honorer penerimaan masa lalu lebih rendah terutama mengenai penguasaan pajak PBB dibanding penerimaan masa kini dengan tingkat pendidikan dan pelatihan tenaga honorer masih perlu ditingkatkan. Hal ini disampaikan oleh Kabid Pajak PBB sebagai berikut :

“Kompetensi knowledge, skill dan attitude Tenaga honorer penerimaan masa lalu lebih rendah terutama mengenai penguasaan pajak PBB dibanding penerimaan masa kini dengan tingkat pendidikan dan pelatihan (diklat) tenaga honorer masih perlu ditingkatkan”.

Atas dasar fenomena tersebut di atas, maka diperoleh gambaran bahwa kompetensi pengetahuan, ketrampilan dan sikap Tenaga honorer di BPPKAD belum terpenuhi dengan baik, padahal muatan tugas pokok dan fungsi yang

disandang oleh Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo merupakan hal yang penting bagi pemerintah dan masyarakat dalam menunjang pembangunan.

2. Upaya Untuk Meningkatkan Kompetensi Tenaga Honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo

Upaya untuk meningkatkan kompetensi tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo ditinjau dari pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*). Dalam kesempatan wawancara yang dilakukan pada 15 Agustus 2018 dengan narasumber yaitu Kasubid Umum dan Kepegawaian, Kabid Anggaran, Kabid Pajak PBB, Sekretaris BPPKAD dan Kabid Pajak Selain PBB yang menyatakan bahwa upaya peningkatan kompetensi tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo sebagai berikut:

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan dasar dari kompetensi tenaga honorer Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo yang juga menjadi pendukung pelayanan kepada masyarakat. Pengembangan pengetahuan tenaga honorer dalam bentuk pelatihan, dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas,

paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus dan penataran, sedangkan jalur pelatihan non klasikal paling kurang meliputi bimbingan di tempat kerja, seperti yang disampaikan Kasubid Umum dan Kepegawaian sebagai berikut:

“Pengembangan pengetahuan tenaga honorer dalam bentuk pelatihan, dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non klasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus dan penataran, sedangkan jalur pelatihan Selain klasikal paling kurang meliputi bimbingan di tempat kerja”

Kabid Anggaran menjelaskan upaya untuk meningkatkan pengetahuan tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo adalah dengan kegiatan pelatihan dan bimbingan kerja namun kegiatan ini masih belum optimal karena keterbatasan anggaran pelatihan juga menjadi kendala dalam peningkatan kompetensi tenaga honorer, seperti cuplikan wawancara sebagai berikut :

“upaya untuk meningkatkan pengetahuan tenaga honorer di BPPKAD Kabupaten Purworejo adalah dengan kegiatan pelatihan dan bimbingan kerja namun kegiatan ini masih belum optimal karena keterbatasan anggaran pelatihan juga menjadi kendala dalam peningkatan kompetensi tenaga honorer”.

Menurut Sekretaris BPPKAD upaya yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan pengetahuan tenaga honorer, adalah: melalui: (1) Pendidikan Formal; (2) Pendidikan dan pelatihan; (3) Bimbingan atasan; (4) Bimbingan teman sejawat; (5) workshop, lokakarya, seminar, dan sosialisasi program; (6) magang; dan (7) Studi banding *outbond*, dan atau rekreasi, seperti yang disampaikan dalam wawancara berikut ini :

“upaya yang dapat dipergunakan untuk pengembangan tenaga honorer adalah: melalui pendidikan formal; pendidikan dan pelatihan;

bimbingan atasan; bimbingan teman sejawat; workshop, lokakarya, seminar, dan sosialisasi program; magang; dan studi banding, outbond, dan atau rekreasi”.

Hal senada juga disampaikan oleh Kabid Pajak PBB mengenai upaya yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan pengetahuan tenaga honorer, sebagai berikut:

“Upaya untuk meningkatkan pengetahuan tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo adalah dengan kegiatan pelatihan dan bimbingan kerja terutama dilakukan oleh atasan langsung atau teman sejawatnya terutama di masa orientasi kerja, hal ini dilakukan untuk mengatasi kurangnya pengetahuan (knowledge) mengenai pajak dan keuangan.”

Bertambahnya pengetahuan secara aktual dapat membantu tenaga honorer dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada masyarakat. Tenaga honorer yang berprestasi dalam bidang tertentu biasanya berkaitan erat sekali dengan kemampuan memahami bidang pekerjaannya (pengetahuan). Tenaga honorer mampu menganalisis permasalahan yang dihadapinya dalam pekerjaannya. Oleh karena itu diperlukan kegiatan peningkatan pengetahuan yang biasanya dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan, namun kebanyakan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan tenaga honorer adalah dengan pembinaan dan pendampingan teman sejawat serta atasan langsung juga dengan kegiatan yang sifatnya lebih *fun* misalnya dengan *outbond*, seperti yang disampaikan Kabid Pajak Selain PBB berikut ini:

“upaya peningkatan pengetahuan yang datang dari kesadaran individu tenaga honorer masih sangat terbatas sehingga yang dilakukan BPPKAD untuk meningkatkan pengetahuan tenaga honorer adalah dengan pembinaan dan pendampingan teman sejawat serta atasan langsung juga dengan kegiatan yang sifatnya lebih fun misalnya dengan outbond.”

Upaya peningkatan pengetahuan yang datang dari kesadaran individu tenaga honorer masih sangat terbatas, sehingga hal yang demikian tentu saja menjadi pertimbangan oleh BPPKAD untuk tidak tergesa-gesa menuntut tenaga pendidikan untuk melanjutkan pendidikan formalnya, terkecuali telah mendapat kepastian mengenai status kepegawaian yang berasal dari Pemerintah Daerah Kabupaten Purworejo. Sementara untuk pengetahuan dan pemahaman akan tugas pokok dan fungsi masing-masing, yang dimiliki oleh tenaga honorer di BPPKAD pada saat ini, telah menilai bahwa pengetahuan dan pemahaman tenaga honorer dalam pekerjaannya sudah baik, karena adanya bimbingan kerja yang baik dari pihak organisasi maupun rekan sejawat untuk terus mengiringi pelaksanaan tugas tenaga honorer BPPKAD. Dengan demikian, pengetahuan akan tugas pokok dan fungsi yang memadai, akan mampu menciptakan kinerja yang baik pada diri tenaga honorer di BPPKAD.

b. Ketrampilan (*Skill*)

Dalam dunia kerja Tenaga honorer Di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo tidak hanya membutuhkan kepandaian akademik/teknis saja, namun juga non akademik. Kemampuan akademik/teknis disebut juga *hardskill*, sedangkan kemampuan non akademik disebut *softskill* kemudian upaya untuk meningkatkannya yaitu dengan bimbingan teknis, dan pelatihan, seperti yang disampaikan oleh Kasubid Umum dan Kepegawaian sebagai berikut:

“ada dua ketrampilan (skill) yang harus dimiliki oleh tenaga honorer di BPPKAD yaitu ketrampilan hardskill ketrampilan teknis seperti keuangan, komputer, keterampilan akuntansi, perpajakan dan ketrampilan soft skill yaitu dengan peningkatan dengan pelatihan,

pembentukan tim, pengambilan keputusan, inisiatif, oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkannya yaitu dengan bimbingan teknis, dan pelatihan, namun dikarenakan adanya kendala anggaran untuk peningkatan kompetensi tenaga honorer yang paling sering dilakukan adalah pendampingan atasan langsung atau teman sejawat.”

Disampaikan diatas bahwa ketrampilan *hardskill* yang harus dimiliki Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo adalah keterampilan teknis seperti keuangan, komputer, keterampilan akuntansi, perpajakan. *Hardskill* dapat dilihat/diukur dari riwayat pendidikan. Kemudian *Softskill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skills*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skills*) yang mampu mengembangkan unjuk kerja secara maksimal misalnya peningkatannya dengan pelatihan, pembentukan tim, pengambilan keputusan, inisiatif. Contoh lain dari keterampilan-keterampilan yang dimasukkan dalam kategori *soft skills* adalah integritas, motivasi, etika, kerja sama dalam tim, kepemimpinan, kemauan belajar, komitmen, mendengarkan, tangguh, fleksibel, komunikasi lisan, jujur, berargumen logis, tahan banting, kompetisi, ulet, dan lainnya. Oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkannya yaitu dengan cara bimbingan teknis dan pelatihan, namun dikarenakan adanya kendala anggaran untuk peningkatan kompetensi tenaga honorer yang paling sering dilakukan adalah pendampingan atasan langsung atau teman sejawat. Hal senada juga disampaikan oleh sekretaris BPPKAD berikut :

“Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dalam perekrutan tenaga honorer mensyaratkan paduan antara hardskill dengan softskill caranya dengan

memilih calon yang memiliki kepribadian lebih baik meskipun hard skillnya lebih rendah, namun kemudian diupayakan untuk meningkatkannya dengan pendampingan oleh atasan langsung atau teman sejawat dan pelatihan.”

Disampaikan bahwa dewasa ini Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo menganggap bahwa percuma jika *hardskill* saja yang bagus namun *softskillnya* tidak. Saat perekrutan tenaga honorer, Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo cenderung memilih calon yang memiliki kepribadian lebih baik meskipun *hardskillnya* lebih rendah. Alasannya sederhana, yaitu memberikan pelatihan keterampilan jauh lebih mudah daripada pembentukan karakter, namun kegiatan peningkatan *skill* tenaga honorer yang paling sering dilakukan adalah pendampingan oleh atasan langsung atau teman sejawat.

Pada perekrutan tenaga honorer di BPPKAD selama ini dirasa belum optimal maka dilakukan seleksi kemampuan teknis dan akademis (*hard skill*) karena lebih mudah diseleksi, dan dapat diketahui pada daftar riwayat hidup, pengalaman kerja, indeks prestasi dan ketrampilan yang dikuasai. Sedangkan untuk *soft skill* biasanya dievaluasi oleh psikolog melalui psikotes dan wawancara mendalam. Interpretasi hasil psikotes, meskipun tidak dijamin 100% benar namun sangat membantu instansi dalam menempatkan '*the right person in the right place*'. Umumnya kelemahan di *softskill* berupa karakter yang melekat pada diri seseorang. Kemampuan ini bisa diasah dan ditingkatkan

seiring dengan pengalaman kerja. Salah satu cara mengubahnya melalui *learning by doing*, seperti yang disampaikan Kabid Pajak PBB berikut:

“Kemampuan tenaga honorer dalam pekerjaan pelayanan pajak PBB bisa diasah dan ditingkatkan seiring dengan pengalaman kerja dan pendampingan dari atasan langsung atau sejawatnya, atau mengubahnya melalui learning by doing.”

Selain itu, juga bisa diasah dan ditingkatkan dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar manajemen, namun dikarenakan adanya kendala anggaran kegiatan pelatihan tenaga honorer maka kegiatan pelatihan dilakukan di kantor BPPKAD Kabupaten Purworejo dengan mengundang narasumber, dan cara ampuh lain untuk meningkatkan *soft skill* adalah dengan berinteraksi dan beraktivitas dengan orang lain. Seperti yang disampaikan Kabid Pajak Selain PBB berikut ini:

“upaya untuk meningkatkan ketrampilan tenaga manajerial dilakukan dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar manajemen, namun dikarenakan adanya kendala anggaran kegiatan pelatihan tenaga honorer maka kegiatan pelatihan dilakukan di kantor BPPKAD Kabupaten Purworejo dengan mengundang narasumber dan cara lain adalah tenaga honorer diminta banyak berinteraksi dan beraktivitas dengan orang lain.”

Kebanyakan instansi tak terkecuali Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dalam perekrutan tenaga honorer mensyaratkan paduan antara *hardskill* dengan *softskill* yang peningkatannya dilakukan dengan pembimbingan pada saat bekerja, pelatihan, dan seminar manajemen terutama mengenai keuangan dan perpajakan.

c. Perilaku (*Attitude*)

Peningkatan perilaku profesionalisme tenaga honorer di BPPKAD dilatarbelakangi oleh perilaku individu dalam organisasi. Pemahaman diri pekerja pada umumnya memiliki keyakinan dasar, tujuan, nilai serta sikap yang merupakan bagian dari kepribadian pekerja. Menyangkut kepribadian ini merupakan bagian dari yang diamati dalam proses seleksi pekerja pada saat awal sebelum diterima bekerja, kemudian pada saat bekerja untuk menentukan pembinaan dan pengembangan karir pekerja tersebut sesuai minat dan keahliannya.

Upaya untuk meningkatkan *attitude* tenaga honorer menurut Kasubid Umum dan Kepegawaian sebagai berikut:

“Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan perilaku atau attitude tenaga honorer adalah dengan kegiatan-kegiatan motivasi seperti pendampingan atau pembinaan oleh atasan langsung, kegiatan outbond dan juga kegiatan-kegiatan keagamaan yang dilakukan di BPPKAD Kabupaten Purworejo.”

Sekretaris BPPKAD:

“Dengan diupayakan untuk meningkatkannya dengan pendampingan oleh atasan langsung atau teman sejawat dan kegiatan kerohanian.”

Kabid Pajak PBB berikut:

“upayanya dengan pendekatan pendampingan, outbond, motivasi dan kegiatan keagamaan.”

Kabid Pajak Selain PBB:

“upaya dengan terus memotivasi dan memberikan pendampingan bagi tenaga honorer contoh perilaku yang baik.”

Disampaikan oleh narasumber yang dilakukan untuk meningkatkan perilaku atau *attitude* tenaga honorer adalah dengan kegiatan-kegiatan motivasi seperti pendampingan atau pembinaan oleh atasan langsung, kegiatan outbond dan juga kegiatan-kegiatan keagamaan yang dilakukan di BPPKAD Kabupaten Purworejo.

B. PEMBAHASAN

1. Kompetensi Tenaga Honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo

Pengembangan SDM tenaga honorer Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo berbasis kompetensi, sangat diperlukan guna mewujudkan pemerintahan yang profesional. Kompetensi jabatan SDM tenaga honorer, secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang tenaga honorer berupa pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku, yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Mustopadidjaja, 2002). Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Disinilah kompetensi tenaga honorer Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo menjadi satu karakteristik yang mendasari individu atau seseorang mencapai kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Karakteristik itu muncul dalam bentuk pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap

(*attitude*) untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat yang selalu bertindak hemat, efisien, rasional, transparan, dan akuntabel. Kompetensi yang dimiliki tenaga honorer Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen.

Berdasarkan hasil penilaian atasan langsung diketahui bahwa kompetensi tenaga honorer memperoleh nilai rata-rata 3,07 (Baik), namun masih ada 2 tenaga honorer yang memperoleh nilai cukup baik, dan 18 orang memperoleh nilai baik sehingga hal ini menunjukkan bahwa nilai kompetensi tenaga honorer masih perlu ditambah. Dan berdasarkan hasil observasi dan wawancara diperoleh temuan bahwa dari aspek kompetensi tenaga honorer diindikasikan masih menghadapi berbagai masalah, antara lain :

- a. Sulit mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap karena memiliki jangka waktu kerja yang singkat.
- b. Sistem rekrutmen belum optimal.
- c. Kesejahteraan Masih Kurang dan Keterbatasan Anggaran Pelatihan.
- d. Perubahan Peraturan.
- e. Kurangnya Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Bagi Tenaga Honorer.

Hal ini berarti kompetensi pengetahuan, ketrampilan dan sikap Tenaga honorer di BPPKAD belum terpenuhi dengan baik, padahal muatan tugas pokok dan fungsi

yang disandang oleh Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo merupakan hal yang penting bagi pemerintah dan masyarakat dalam menunjang pembangunan.

2. Upaya Meningkatkan Kompetensi Tenaga Honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo

Upaya untuk meningkatkan kompetensi tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo ditinjau dari pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*), menurut pendapat narasumber sebagai berikut:

a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan dasar dari kompetensi tenaga honorer Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo yang juga menjadi pendukung pelayanan kepada masyarakat. Sifat dari pengetahuan yang masih implisit dan dimiliki oleh tenaga honorer Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dapat saja hilang dari lingkungan BPPKAD Kabupaten Purworejo dikarenakan oleh mutasi kerja, pindah kerja ke instansi lain. Karena pengetahuan diperoleh melalui proses pembelajaran dan pengalaman yang cukup panjang dalam sebuah perusahaan oleh setiap individu yang tergabung di dalamnya, maka jika tenaga honorer Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo

kehilangan pengetahuan tersebut akan menjadi sebuah kerugian yang sangat besar dikarenakan investasi pengetahuan yang dilakukan oleh instansi hilang.

Oleh karena itu perlu dikembangkan dengan cara Pengembangan pengetahuan tenaga honorer dalam bentuk pelatihan, dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan non klasikal.

- 1) Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus dan penataran.
- 2) Pelatihan non klasikal paling kurang meliputi bimbingan di tempat kerja yang dilakukan oleh atasan langsung atau tim ahli.

b. Ketrampilan (*Skill*)

Dalam dunia kerja Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo tidak hanya membutuhkan kepandaian akademik/teknis saja, namun juga non akademik. Kemampuan akademik/teknis disebut juga *hardskill*, sedangkan kemampuan non akademik disebut *softskill*.

- 1) *Hard skills* merupakan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang ilmunya. Contoh kemampuan *hardskill* yang harus dimiliki Tenaga honorer di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo adalah keterampilan teknis seperti keuangan, komputer, kualitas, atau keterampilan akuntansi, keuangan dan perpajakan. *Hardskill* dapat dilihat/diukur dari riwayat pendidikan.

2) *Softskill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skills*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skills*) yang mampu mengembangkan unjuk kerja secara maksimal. *Softskill* dapat dilihat dari pengalaman dalam berorganisasi. Contoh *softskill* adalah pribadi dan perilaku interpersonal yang mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia misalnya, pelatihan, pembentukan tim, pengambilan keputusan, inisiatif. Contoh lain dari keterampilan-keterampilan yang dimasukkan dalam kategori *soft skills* adalah integritas, motivasi, etika, kerja sama dalam tim, kepemimpinan, kemauan belajar, komitmen, mendengarkan, tangguh, fleksibel, komunikasi lisan, jujur, berargumen logis, tahan banting, kompetisi, ulet, dan lainnya. Keterampilan-keterampilan tersebut umumnya berkembang dalam kehidupan bermasyarakat.

Sifat *soft skills* meliputi nilai yang dianut, motivasi, perilaku, kebiasaan, karakter dan sikap. Sifat ini dimiliki oleh setiap orang dengan kadar yang berbeda-beda yang dipengaruhi oleh kebiasaan berfikir, berkata, bertindak dan bersikap. Tapi sifat ini dapat berubah jika individu tersebut mau mengubahnya dengan cara berlatih membiasakan diri. *Softskill* dibagi menjadi dua, yaitu *intrapersonal skills* dan *interpersonal skills*. *Intrapersonal skills* adalah keterampilan seseorang dalam ”mengatur” diri sendiri. *Intrapersonal skills* sebaiknya dibenahi terlebih dahulu sebelum seseorang mulai berhubungan dengan orang lain. Sedangkan *interpersonal*

skills adalah keterampilan seseorang yang diperlukan dalam berhubungan dengan orang lain.

Dewasa ini kebanyakan instansi tak terkecuali Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dalam perekrutan tenaga honorer mensyaratkan paduan antara *hardskill* dengan *softskill*. Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo menganggap bahwa percuma jika *hardskill* saja yang bagus namun *softskillnya* tidak. Saat perekrutan tenaga honorer, Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo cenderung memilih calon yang memiliki kepribadian lebih baik meskipun *hard skillnya* lebih rendah. Alasannya sederhana, yaitu memberikan pelatihan keterampilan jauh lebih mudah daripada pembentukan karakter. Bahkan kemudian muncul tren dalam strategi rekrutmen, yaitu "Recruit for Attitude, Train for Skill".

Pada perekrutan karyawan, kemampuan teknis dan akademis (*hard skill*) lebih mudah diseleksi, dan dapat diketahui pada daftar riwayat hidup, pengalaman kerja, indeks prestasi dan ketrampilan yang dikuasai. Sedangkan untuk *soft skill* biasanya dievaluasi oleh psikolog melalui psikotes dan wawancara mendalam. Interpretasi hasil psikotes, meskipun tidak dijamin 100% benar namun sangat membantu perusahaan dalam menempatkan 'the right person in the right place'. Umumnya kelemahan di *softskill* berupa karakter yang melekat pada diri seseorang. Kemampuan ini bisa diasah dan ditingkatkan seiring dengan pengalaman kerja. Salah satu cara mengubahnya

melalui *learning by doing*. Selain itu, juga bisa diasah dan ditingkatkan dengan cara mengikuti pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar manajemen. Namun, satu cara ampuh untuk meningkatkan *soft skill* adalah dengan berinteraksi dan beraktivitas dengan orang lain.

c. Perilaku (*Attitude*)

Ketika seorang tenaga honorer menampilkan perilaku yang baik, salah satunya yaitu setiap kesalahan dan kekurangan tidak akan dilemparkan kepada orang lain. Tenaga honorer dengan perilaku yang baik selalu bekerja dengan kesadaran tinggi, untuk menampilkan etos kerja terbaik dan menerima tanggung jawab tanpa membuat alasan atau menyalahkan orang lain. Mereka selalu termotivasi untuk menampilkan yang terbaik dari bakat dan potensi sukses mereka. Mereka selalu fokus untuk menunjukkan perilaku yang baik, dan tidak pernah menyalahkan orang lain atau menunjuk kesalahan dan kekurangan orang lain.

Perilaku terbaik dari tenaga honorer di tempat kerja menciptakan rutinitas kerja yang berkualitas. Perilaku tenaga honorer berdasarkan *core values* BPPKAD Kabupaten Purworejo menghasilkan budaya kerja yang andal dan profesional. BPPKAD Kabupaten Purworejo yang kuat selalu mengajarkan tenaga honorer untuk menunjukkan perilaku dan motivasi terbaik ketika mereka bekerja dalam setiap situasi dan peristiwa kehidupan kerja. Bila tenaga honorer tidak mengerti sikap terbaik seperti apa yang BPPKAD Kabupaten Purworejo inginkan dari mereka, maka instansi bertanggung jawab untuk memberitahukan kepada tenaga honorer tentang

sikap yang wajib dimiliki tenaga honorer ketika mereka bekerja. Jelas, perilaku terbaik harus dipromosikan secara terus-menerus dan dikembangkan menjadi sistem perilaku untuk memperkuat proses kerja.

Tenaga honorer dengan perilaku terbaik selalu fokus pada tugas walau selama menjalankan tugas mendapatkan banyak gangguan dan interupsi. Mereka merasa bertanggung jawab dan menampilkan rasa urgensi untuk menyelesaikan pekerjaan. Mereka bekerja dengan sikap etis yang tinggi dan selalu merasa terpanggil hati nuraninya untuk melaksanakan komitmen dengan totalitas. Mereka sangat rajin dan tingkat kehadiran di tempat kerja sangat tinggi. Mereka tidak pernah menghindari pekerjaan yang penuh tantangan. Mereka selalu siap untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, dan selalu siap untuk memberikan kualitas terbaik dengan tepat waktu. Semangat kerja mereka berdasarkan kesadaran dan kompetensi yang andal. Mereka selalu menerima tanggung jawab pribadi untuk kualitas dan ketepatan waktu kerja tanpa membuat alasan atau menyalahkan orang lain.

Tenaga honorer dengan perilaku terbaik selalu mampu melakukan kerja besar dengan kualitas tinggi. Mereka terbiasa dan terlatih untuk menampilkan antusiasme di setiap proyek baru atau pekerjaan yang menantang. Mereka merasa bangga dan senang dengan pekerjaan yang sedang mereka lakukan. Mereka mampu memimpin diri sendiri sebelum memimpin tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. Mereka tidak akan menyalahkan orang lain, tetapi segera mengambil tindakan untuk memperbaiki keadaan dan menghindari terjadinya masalah di masa depan.

Mereka sangat disiplin dan tidak pernah meninggalkan pekerjaan yang belum selesai. Kehadiran mereka di tempat kerja adalah untuk berkarya dan membantu proses bisnis dengan kemampuan terbaik mereka.

Upaya peningkatan perilaku tenaga honorer dilakukan dengan program pendampingan dari atasan langsung dan teman sejawat yang dilakukan situasional sesuai dengan kebutuhan, selain itu juga dilakukan kegiatan keagamaan dan program pelatihan perilaku yang dilakukan di BPPKAD Kabupaten Purworejo. Pengembangan sikap dan moral yang baik di tempat kerja ini dilakukan agar proses kerja lancar dan kinerja semakin meningkat. Melalui pelatihan ini terjadi proses peningkatan kesadaran karyawan untuk menguatkan *attitude* terbaik agar mereka mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Mereka mampu menjadi pemain tim yang bertanggung jawab untuk memberikan kinerja terbaik. Mereka akan semakin termotivasi untuk berjuang menjadi lebih baik. Mereka mampu memberikan layanan dan kontribusi terbaik bagi instansi. Mereka mampu bekerja cepat, tepat, akurat, efisien, produktif, dan selalu bergerak dengan keyakinan untuk menghasilkan yang terbaik bagi instansi dan *stakeholders*.

Jadi dapat disimpulkan bahwa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tenaga honorer di BPPKAD Kabupaten Purworejo adalah:

- a. Untuk mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap karena memiliki jangka waktu kerja yang singkat, dilakukan dengan pembinaan dan pendampingan atasan langsung atau teman sejawat, pelatihan, seminar manajemen, kegiatan *outbond* dan kegiatan keagamaan.

- b. Sistem rekrutmen belum optimal, dilakukan seleksi kemampuan teknis dan akademis (*hard skill*) karena lebih mudah diseleksi, dan dapat diketahui pada daftar riwayat hidup, pengalaman kerja, indeks prestasi dan ketrampilan yang dikuasai. Sedangkan untuk *soft skill* biasanya dievaluasi oleh psikolog melalui psikotes dan wawancara mendalam.
- c. Kesejahteraan masih kurang dan keterbatasan anggaran pelatihan, BPPKAD Kabupaten Purworejo tetap melaksanakan upaya peningkatan kompetensi tenaga honorer walaupun yang lebih banyak dilakukan adalah pembinaan atau pendampingan atasan langsung dan dari teman sejawat, harapannya apabila mereka dapat bekerja dengan baik maka mereka dapat lolos seleksi dan diterima sebagai CPNS sehingga kesejahteraannya bisa meningkat.
- d. Perubahan Peraturan, diatasi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dengan bimbingan teknis yang kemudian dibuat sistem yang standar menyangkut penilaian kinerja dan pemberian insentif (*reward and punishment*), pembinaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tenaga honorer, penegakan kedisiplinan terhadap perilaku indisipliner dan tindakan penyimpangan yang dilakukan oleh tenaga honorer sehingga bisa berdampak positif terhadap berbagai upaya peningkatan kualitas tenaga honorer di BPPKAD Kabupaten Purworejo.
- e. Kurangnya Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Bagi Tenaga Honorer, hal ini terjadi karena kendala anggaran maka dilakukan dengan

cara mengundang narasumber di BPPKAD serta melakukan kegiatan peningkatan kompetensi tenaga honorer dengan pembinaan dan pendampingan dari atasan langsung dan teman sejawat atau diminta banyak berinteraksi dan beraktivitas dengan orang lain.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat diambil kesimpulan:

1. Kompetensi tenaga honorer BPPKAD Kabupaten Purworejo masih belum optimal berdasarkan penilaian kinerja memperoleh nilai rata-rata 3,07, masih ada 2 tenaga honorer yang memperoleh nilai cukup baik, dan 18 orang memperoleh nilai baik sehingga hal ini menunjukkan bahwa nilai kompetensi tenaga honorer masih perlu ditambah, kemudian berdasarkan hasil observasi dan wawancara diperoleh temuan bahwa dari aspek kompetensi tenaga honorer diindikasikan masih menghadapi berbagai masalah, antara lain: sulit mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap karena memiliki jangka waktu kerja yang singkat, sistem rekrutmen belum optimal, kesejahteraan masih kurang dan keterbatasan anggaran pelatihan, Perubahan Peraturan dan kurangnya kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Bagi Tenaga Honorer.
2. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tenaga honorer di BPPKAD Kabupaten Purworejo adalah: (1) mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap dengan pembinaan dan pendampingan atasan langsung atau teman sejawat, pelatihan, seminar manajemen, kegiatan outbond dan kegiatan keagamaan; (2) Sistem rekrutmen belum optimal, dilakukan seleksi

kemampuan teknis dan akademis (*hard skill*) karena lebih mudah diseleksi, dan dapat diketahui pada daftar riwayat hidup, pengalaman kerja, indeks prestasi dan ketrampilan yang dikuasai. Sedangkan untuk *soft skill* biasanya dievaluasi oleh psikolog melalui psikotes dan wawancara mendalam; (3) Mengatasi kesejahteraan masih kurang dan keterbatasan anggaran Pelatihan, BPPKAD Kabupaten Purworejo tetap melaksanakan upaya peningkatan kompetensi tenaga honorer walaupun yang lebih banyak dilakukan adalah pembinaan atau pendampingan atasan langsung dan dari teman sejawat, harapannya apabila mereka dapat bekerja dengan baik maka mereka dapat lolos seleksi dan diterima sebagai CPNS sehingga kesejahteraannya bisa meningkat;

(4) Perubahan Peraturan, diatasi Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo dengan bimbingan teknis yang kemudian dibuat sistem yang standar menyangkut penilaian kinerja dan pemberian insentif (*reward and punishment*), pembinaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap tenaga honorer, penegakan kedisiplinan terhadap perilaku indisipliner dan tindakan penyimpangan yang dilakukan oleh tenaga honorer sehingga bisa berdampak positif terhadap berbagai upaya peningkatan kualitas tenaga honorer di BPPKAD Kabupaten Purworejo; (5) kurangnya kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) Bagi Tenaga Honorer, hal ini terjadi karena kendala anggaran maka dilakukan dengan cara mengundang narasumber di BPPKAD serta melakukan kegiatan peningkatan kompetensi tenaga honorer dengan pembinaan dan pendampingan dari atasan

langsung dan teman sejawat atau diminta banyak berinteraksi dan beraktivitas dengan orang lain.

B. SARAN

Saran yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Sebaiknya terus mengembangkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap dengan pembinaan dan pendampingan atasan langsung atau teman sejawat, pelatihan, seminar manajemen, kegiatan *outbond* dan kegiatan keagamaan;
2. Sebaiknya dirumuskan sistem rekrutmen yang lebih baik sehingga dapat lebih optimal mendapatkan tenaga honorer dengan kompetensi yang baik.
3. Sebaiknya BPPKAD Kabupaten Purworejo tetap melaksanakan upaya peningkatan kompetensi tenaga honorer walaupun terdapat kendala anggaran dengan cara yang lebih efisien misalnya terus dilakukan kegiatan pembinaan oleh atasan langsung atau BPPKAD.
4. Sebaiknya dilakukan bimbingan teknis untuk mensosialisasikan dan beradaptasi terhadap Perubahan Peraturan di Badan Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah (BPPKAD) Kabupaten Purworejo.
5. Sebaiknya terus dilakukan kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) bagi Tenaga Honorer, walaupun terdapat kendala anggaran maka dilakukan dengan cara mengundang narasumber di BPPKAD serta melakukan kegiatan peningkatan kompetensi tenaga honorer dengan pembinaan dan pendampingan dari atasan langsung dan teman sejawat atau diminta banyak berinteraksi dan beraktivitas dengan orang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Badu, 2012, *Analisis Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Bagi Pengangkatan Tenaga honorer Menjadi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Makassar.*
- Apriani, 2006, *Persepsi Tenaga honorer Terhadap Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil Tahun 2006 Di Kota Probolinggo*
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Penerbit PT. Rineka Cipta.
- Chendy, 2016, *Kinerja Tenaga honorer Pada Bagian Akademik Universitas Sam Ratulangi Manado*
- Dwiyanto, Agus, 2002, *Membangun Sistem Pelayanan Publik Yang Memihak Rakyat*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Handoko, Hani, 2010, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi kedua, BPFE UGM Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi. Aksara.
- Helmi Marlina, 2013, *Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kampar*
- Imam, Ghozali. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi), Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Lutfi, Hermansyah, 2010, *Pelaksanaan pengangkatan Tenaga honorer Menjadi CPNS Di Universitas Lampung (Studi Di Universitas Lampung)*
- Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy, 2002, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Satori, Djam'an, dkk., 2007, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Universitas Terbuka
- Saudagar, Fachrudin Ali Idrus, *Pengembangan Profesionalitas Guru*, Bandung : Alfabeta

Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok–Pokok Kepegawaian

Undang-Undang No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan

Usman, Mohammad Uzer, 2006, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya

Veithzal Rivai, dan Ella Jauvani Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha ilmu

Wibowo, 2012, *Manajemen Kinerja*, Edisi keempat, Jakarta: Rajawali Pers

STIE Widya Wivaha
Jangan Plagiat