

**RISET ASESMEN KOMPETENSI DAN KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA DALAM JABATAN PIMPINAN TINGGI PRATAMA DI
LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA MEDAN TAHUN 2021**



**PEMERINTAH KOTA MEDAN
TAHUN 2021**

DAFTAR ISI

Bab 1 Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
Bab 2 Tinjauan Umum	5
2.1. Aparatur Sipil Negara (ASN)	5
2.2. Jabatan ASN	5
2.3. Kinerja	7
2.4. Penilaian Kinerja ASN	8
2.5. Kompetensi ASN	11
2.6. Kualifikasi Jabatan ASN	13
Bab 3 Metode Penelitian	16
3.1. Jenis Penelitian	16
3.2. Fokus Penelitian	16
3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian	16
3.4. Teknik Pengumpulan Data	16
3.5. Teknik Penetapan Informan	17
3.6. Teknik Analisis Data	18
Bab 4 Hasil dan Pembahasan	19
Bab 5 Kesimpulan	65
Daftra Pustaka	68

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Instansi Pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melaksanakan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada orang banyak. Tujuan instansi pemerintah dapat dicapai apabila mampu mengolah, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif dan efisien. Peran manusia dalam organisasi sebagai pegawai memegang peranan yang menentukan karena hidup dan matinya suatu organisasi pemerintah semata-mata tergantung pada manusia. Pegawai merupakan faktor penting dalam organisasi pemerintahan. Pegawai merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan instansi pemerintah secara efektif dan efisien. Pegawai menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi perusahaan, terutama bila dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Melalui potensi yang dimiliki oleh manusia, organisasi dapat mencapai kesuksesan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai faktor penentu keberhasilan dalam organisasi dalam mencapai tujuan.

Organisasi dan pegawai merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Jika pegawai berhasil membawa kemajuan pada suatu instansi, maka keuntungannya akan diperoleh kedua pihak. Bagi pegawai, keberhasilan merupakan aktualisasi potensi diri sekaligus peluang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sedangkan bagi suatu instansi, keberhasilan merupakan sarana menuju pertumbuhan dan perkembangan suatu instansi.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu unsur aparatur yang mempunyai peranan strategis dalam penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Dengan demikian ASN sebagai penyelenggara tugas dan fungsi pemerintahan perlu secara terus menerus meningkatkan kompetensinya sehingga kinerjanya pun optimal.

Hak dan kewajiban pegawai dalam UU ASN diatur dalam pasal 21 dan 23. Dalam UU ASN kewajiban PNS dan PPPK sama akan tetapi masalah Hak berbeda. Hak PNS diatur dalam pasal 21 dan hak PPPK diatur dalam pasal 22. Perbedaannya, PPPK tidak mempunyai hak jaminan pensiun dan jaminan hari tua. Hak dan kewajiban PNS menurut UU Nomor 5 Tahun 2014 sebagaimana telah ditetapkan. Semakin meningkatnya segala aktivitas di instansi dan semakin majunya perkembangan teknologi secara terus menerus akan membawa akibat kepada semakin kompleksnya masalah yang akan dihadapi oleh instansi pada saat ini, sehingga menyebabkan banyaknya aktivitas yang harus dilakukan beserta permasalahan-permasalahan yang harus dihadapi oleh instansi terutama di dalam mencapai tujuan.

Pemberian layanan publik dan pembangunan dibutuhkan aparatur pemerintahan yang memiliki kualifikasi dan kemampuan tertentu. Upaya untuk menempatkan aparatur pemerintah secara tepat, dengan memperhatikan kecocokan antara tuntutan pekerjaan dan kualifikasi atau kompetensi

merupakan suatu keharusan. Tingkat kompetensi dan profesionalisme aparatur pemerintahan yang ada perlu selalu dinilai kembali. Berdasarkan penilaian tersebut, dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia sesuai tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab melalui pendidikan, pelatihan, lokakarya, dan sebagainya.

Era globalisasi pemerintah dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga menjadi proaktif terhadap perubahan. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang strategis terhadap kompetensi, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya manusia merupakan syarat utama dalam era globalisasi untuk mewujudkan kompetensi bersaing dan kemandirian.

Sejalan dengan itu, visi dalam konteks pembangunan bidang kepegawaian di masa yang akan datang adalah mempersiapkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, mampu bersaing dan mampu mengatasi perkembangan dunia yang pesat di berbagai aspek kehidupan sehingga mampu meningkatkan mutu pelayanan serta kinerja yang tinggi. Hal tersebut mencerminkan bahwa manajemen pemerintahan negara sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang berperan. Tanpa pegawai negeri yang memiliki persyaratan kompetensi, suatu sistem administrasi negara akan mengalami kegagalan dalam mengemban misinya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai negeri merupakan persyaratan mutlak bagi terbangunnya sistem dan proses administrasi negara.

Wujud nyata dari prinsip kompetensi dapat dilihat dari dilakukannya upaya penilaian kebutuhan dan evaluasi terhadap tingkat kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia yang ada serta upaya perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia. Tanpa diterapkannya prinsip profesionalisme dan kompetensi akan menyebabkan pemborosan dalam menyelenggarakan pemerintahan. Dalam peningkatan kompetensi aparatur strategi peningkatan kompetensi perlu diformulasikan dalam upaya menjalankan paradigma baru pemerintahan yaitu *clean government* dan *good governance*. *Clean government* merupakan tuntutan pemerintahan saat ini dan untuk melaksanakan hal tersebut profesionalisme aparatur yang dicirikan oleh meningkatnya kompetensi, merupakan prasyarat yang harus dimiliki aparatur Pegawai Negeri Sipil.

Dalam pelaksanaan pencapaian kinerja yang optimal, maka dibutuhkan kompetensi pegawai yang lebih memadai dan dapat menunjang seluruh aktivitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik secara kualitas maupun kuantitas. Untuk menghasilkan output atau tingkat pencapaian yang lebih baik, sehingga keberhasilan kinerja seorang pegawai dapat diukur dari kompetensi sumber daya manusia itu sendiri dalam menuangkan hasil pemikirannya yang baik. Hal ini menjadi kesempurnaan seorang pegawai dalam mengaplikasikan potensinya yang sesuai dengan kompetensinya terhadap penilaian kinerja

Ketidakkonsistenan kinerja pegawai yang terjadi semata-mata menurun begitu saja, Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, seperti faktor internal dari setiap pegawai yang ada di organisasi yaitu seperti faktor kepemimpinan, disiplin, motivasi, kompensasi, dan kompetensi. Selain faktor internal, faktor eksternal pun tentunya mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, seperti lingkungan kerja, dan budaya organisasi.

Pada undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 75 menyatakan bahwa penilaian kinerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Dan Pasal 76 menyatakan penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, perilaku ASN serta penilaian kinerja PNS dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan sehingga oleh karena itu diperlukan suatu langkah untuk pengembangan kompetensi ASN sebagai usaha untuk membentuk ASN yang produktif dan responsif terhadap perkembangan dan kemajuan zaman.

1.2 Rumusan Masalah

Kompetensi jabatan ASN secara umum berarti kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Adapun karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993) menguraikan lima jenis karakteristik kompetensi yaitu: Pengetahuan, Keterampilan, Konsep diri dan nilai-nilai, Karakteristik pribadi dan Motif. Karakteristik tersebut diperlukan untuk menciptakan aparatur yang memiliki semangat pengabdian yang tinggi dalam melayani masyarakat. Untuk itu diperlukan strategi peningkatan kompetensi aparatur sipil Negara, dimana kompetensi yang memadai merupakan sesuatu yang sangat mutlak yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh jajaran aparatur pemerintah.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan. 2002). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai.

Dalam merencanakan pengembangan pegawai, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Dalam proses tersebut maka melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar organisasi memiliki ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi organisasi adalah hal penting. Dengan pengembangan yang terencana maka organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk suatu posisi, jabatan atau tugas tertentu. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku bagi pegawai di setiap unit kerja.

Pemerintah Kota Medan sebagai penerima kewenangan dalam tugas pemerintahan juga melaksanakan pengembangan sumber daya manusia. Untuk menunjang kinerja seorang pegawai atau aparatur sipil Negara diperlukan pegawai atau aparatur yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan pada suatu instansi pemerintah. Namun kenyataan yang terlihat saat ini pada

Pemerintahan Kota Medan masih kurangnya upaya pengembangan sumber daya manusia, khususnya peningkatan profesionalisme pegawai sehingga produktivitas kerja seringkali tidak stabil. Serta masih banyaknya pegawai yang sering menunda pekerjaan dan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian serta penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Kota Medan?
2. Bagaimana kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Kota Medan dilihat dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), E-Kinerja, dan Serapan Anggaran?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan Pemerintah Kota Medan
2. Untuk Mendeskripsikan Dan Menganalisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Di Lingkungan Pemerintah Kota Medan sesuai dengan Sasaran Kinerja Pragai, E-Kinerja dan Serapan Anggaran

BAB II

TINJAUAN UMUM

2.1. Aparatur Sipil Negara

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi.

Pengertian Aparatur Sipil Negara yang dulunya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil di kemukakan oleh beberapa ahli. Beberapa ahli berpendapat mengenai definisi Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil. A.W.Widjaja, mendefinisikan bahwa pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga bahwa Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha (Widjaja, 2006).

Sedangkan menurut Musanaef, pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanaef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Musanaef, 2007).

Dalam UU Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, Aparatur Sipil Negara (disingkat ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

2.2. Jabatan ASN

Jabatan adalah “Suatu kumpulan tugas, kewajiban dan tanggungjawab yang untuk keseluruhannya dinyatakan sebagai beban yang dipikulkan pada seorang pekerja

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pegawai ASN yang terdiri dari pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji. Sedangkan Jenis Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri dari :

- a. Jabatan Administrasi adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

- b. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri dari dua jabatan, yaitu jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan.
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tertinggi pada instansi dan perwakilan. Jabatan pimpinan tinggi terdiri dari pejabat struktural tertinggi, staf ahli, analis kebijakan, dan pejabat lainnya yang ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Dalam UU No 5 Tahun 2014 Jabatan Administrasi terdiri dari :

- a. Jabatan administrator;
- b. Jabatan pengawas; dan
- c. Jabatan pelaksana

Serta dalam UU No 5 Tahun 2014 disebutkan bahwa Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Jabatan fungsional keahlian terdiri atas:

- a. Ahli Utama;
- b. Ahli Madya;
- c. Ahli Muda; Dan
- d. Ahli Pertama.

Jabatan Pimpinan Tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi dalam instansi pemerintah, dengan kategori pimpinan utama untuk tingkat pusat, pimpinan madya untuk tingkat provinsi dan pimpinan pratama untuk tingkat kabupaten / kota. Gampangnya, pimpinan tinggi itu setara dengan eselon II di Kabupaten/Kota yang menjadi Sekretaris Daerah, Sekretaris DPRD, Kepala Dinas, Kepala Badan, Asisten Sekretaris Daerah dan Staf Ahli Bupati.

Masa Jabatan bagi JPT adalah 5 (lima) tahun dan sedikit-dikitnya selama 2 (dua) tahun. Apabila sebelum masa 2 (dua) tahun ternyata memerlukan evaluasi, maka PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) akan melakukan mekanisme evaluasi sebagaimana yang dipersyaratkan dalam aturan perundangan.

Jabatan Pimpinan Tinggi terdiri atas:

- a. Jabatan Pimpinan Tinggi Utama;
- b. Jabatan Pimpinan Tinggi Madya; Dan
- c. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

Jabatan Pimpinan Tinggi berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah melalui:

- a. Kepeloporan dalam bidang:
 - 1. Keahlian profesional;
 - 2. Analisis dan rekomendasi kebijakan; dan
 - 3. Kepemimpinan manajemen.
- b. Pengembangan kerja sama dengan instansi lain; dan

- c. Keteladanan dalam mengamalkan nilai dasar ASN dan melaksanakan kode etik dan kode perilaku ASN

Untuk setiap Jabatan Pimpinan Tinggi ditetapkan syarat kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil, Jabatan PNS dibagi sesuai dengan jenisnya yaitu :

- a. Jabatan struktural adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.
- b. Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri dan untuk kenaikan jabatan dan pangkatnya disyaratkan dengan angka kredit
- c. Jabatan Fungsional Umum (JFU) adalah suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keterampilan tertentu dan untuk kenaikan pangkatnya tidak disyaratkan dengan angka kredit

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil Jabatan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional. Jabatan struktural adalah jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi, seperti sekretaris jenderal, direktur, kepala seksi dan lain-lain. Sedangkan jabatan fungsional adalah jabatan yang ditinjau dari sudut fungsinya dalam suatu satuan organisasi, misalnya peneliti, dokter ahli, juru ukur dan lain-lain. jadi jabatan struktural terikat dalam tugas yang sama untuk suatu organisasi, sedangkan jabatan fungsional merupakan jabatan yang berdasarkan pada fungsi atau tugas khusus.

2.3. Kinerja

Kinerja (job performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika. Kinerja juga bisa diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang/ sekelompok orang yang menurut ukuran tertentu, dalam kurun waktu untuk pekerjaan yang bersangkutan

Simamora (2006) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat terhadap para pegawai untuk mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan agar menghasilkan kinerja yang baik, seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan,

usaha serta dukungan dari lingkungan. Kemauan dan usaha menghasilkan motivasi, kemudian setelah ada motivasi seseorang akan menampilkan perilaku untuk bekerja. (Mangkunegara, 2000) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bedarken penjelasan dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah sebuah prestasi dari hasil kerja pegawai yang berdasarkan kepada tugas yang dibebankan kepadanya dilihat dari perilaku bagaimana para pegawai tersebut melaksanakan tugas yang diberikan dengan keahlian, kemampuan, dan kualitas kerja yang diperintahkan dan sesuai yang diharapkan, yang kemudian dinilai menurut perilakunya dalam bekerja seperti kerja sama, loyalitas, komunikasi antar sesama pegawai, memanfaatkan waktu dalam bekerja sebaik mungkin, serta kecekatannya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan dan sesuai dengan harapan yang diinginkan.

2.4. Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

Penilaian kinerja atau dalam bahasa Inggris disebut dengan Performance Appraisal adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja pegawai dan untuk memahami kemampuan pegawai tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi pegawai bersangkutan. Dengan kata lain penilaian kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian, serta pertumbuhan seorang pegawai. Disisi lain, penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik dan profesional akan dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai sehingga tujuan organisasi juga dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan

Penilaian kinerja pegawai tidak hanya menilai fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang dan tingkatan pekerjaan. Penilaian kinerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh karyawan. Hal ini sangat bermanfaat bagi sebuah instansi untuk menetapkan pengembangan atau kenaikan gaji bagi karyawan. Penilaian kinerja karyawan ini dilakukan secara berkala oleh atasan guna mengetahui perilaku dan hasil kerja yang dilakukan pegawai

Menurut (Wahyudi, 2002) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/ jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya. Sedangkan menurut (Handoko, 2003) penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai.

Kemudian (Simamora, 2004) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah sebuah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Kemudian (Yani, 2012) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan mekanisme yang penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu berikutnya, penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Menurut (Rivai, 2004) tujuan dari diadakannya penilaian kinerja pegawai pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkatan prestasi pegawai selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
4. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang dengan lain.
5. Meningkatkan motivasi kerja

A. Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

Konsep penilaian kinerja di dalam lingkungan organisasi pemerintahan saat ini disebut dengan Penilaian Prestasi Kerja. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara. Dalam peraturan pemerintah tersebut menyebutkan bahwa :

“Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.”

Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dilaksanakan oleh Pejabat penilai satu kali dalam 1 (satu) tahun yang dilakukan di setiap akhir bulan Desember ataupun dapat juga dilaksanakan paling lama pada akhir bulan Januari di tahun selanjutnya. Selain itu, Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur Sasaran Kerja Pegawai (SKP PNS) dengan bobot nilai 60% dan juga Perilaku kerja dengan bobot nilai 40% persen.

Sasaran Kerja Pegawai sesuai dengan PP No. 46 tahun 2011 yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, yang disusun dan disepakati bersama antara pegawai dengan atasan langsung pegawai yang meliputi kuantitas, kualitas, biaya, dan waktu. Sedangkan Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan.

B. E-Kinerja

E-Kinerja adalah salah satu aplikasi berbasis web untuk menganalisis kebutuhan jabatan, beban kerja jabatan dan beban kerja unit atau satuan kerja organisasi sebagai dasar perhitungan prestasi kerja dan pemberian insentif kerja (Putri, 2014). Pengukuran kinerja pegawai sebelumnya dilakukan dengan menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), seiring dengan perkembangan zaman, penilaian prestasi kerja PNS dengan DP3 sudah tidak relevan lagi. Pemerintah menemukan solusi dari permasalahan itu dengan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang berlaku efektif pada tanggal 1 Januari 2014. Penilaian pegawai saat ini sudah berubah dari yang sebelumnya menggunakan DP3 menjadi SKP. E-kinerja merupakan contoh penerapan dari teori-teori akuntansi sumber daya manusia yang terangkum dalam sebuah aplikasi berbasis web. E-kinerja dapat mengukur, mengidentifikasi, menyampaikan, memberikan penilaian, serta penghargaan berupa tambahan penghasilan.

Kesuksesan sebuah sistem merefleksikan kepuasan pengguna sistem, untuk mengukur kesuksesan sebuah sistem, diperlukan sebuah model. Model yang baik adalah model yang lengkap tetapi sederhana (Negara, 2017). Ermawati (2012) menyatakan kemampuan teknik personal sebagai tingkat pemahaman pemakai terhadap teknologi, tugas dan keputusan yang harus diambil, dan lingkungan sosial politik. Kemampuan yang dimiliki setiap pengguna berbeda dengan yang lainnya, baik dari segi kemampuan menggunakan komputer, internet, maupun mengoperasikan e-kinerja karena itu pengguna mengharapkan sistem yang digunakan mampu melayani kebutuhan sesuai dengan kemampuan mereka sehingga pengguna merasa puas dalam menggunakan sistem tersebut. Untuk mampu menggunakan sistem e-kinerja seluruh pegawai diberikan sebuah pelatihan untuk menggunakan sistem tersebut. Pengguna akan puas menggunakan sistem jika mereka meyakini bahwa pelatihan yang mereka ikuti dapat membantu mereka menggunakan sistem tersebut.

C. Serapan Anggaran

Serapan atau realisasi anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh DPRD, realisasi anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban anggaran (Negara dkk, 2018). Serapan anggaran dimulai ketika APBD telah disahkan oleh kepala daerah dengan Peraturan Daerah. Tinggi rendahnya serapan anggaran dalam suatu SKPD menjadi tolak ukur kinerja dari SKPD tersebut, karena kegagalan target serapan anggaran akan berakibat hilangnya manfaat belanja, karena dana yang telah dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan yang berarti terjadi iddle money. Padahal apabila pengalokasian anggaran efisien, maka keterbatasan sumber dana yang dimiliki negara dapat dioptimalkan untuk mendanai kegiatan strategis.

Ruhmaini dkk (2018) mengemukakan serapan anggaran adalah jumlah anggaran yang telah dibayarkan atau dipertanggungjawabkan oleh SKPD, yang angkanya tercantum dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Dari aspek belanja daerah, perbedaan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan daya serap anggaran yang secara tersirat menggambarkan ketidakmampuan pemerintah dalam mencapai target-target pembangunan yang ingin dicapai melalui pelaksanaan anggaran belanja. Daya serap anggaran yang tinggi bermakna bahwa sisa anggaran tidak banyak pada akhir tahun. Artinya, daya serap anggaran berkorelasi positif dengan keakuratan dalam perencanaan anggaran atau kualitas anggaran.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa serapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai ketika anggaran telah disahkan oleh kepala daerah dengan Peraturan Daerah, yang pengeluaran dan pertanggungjawabannya dilakukan oleh SKPD dengan jumlahnya tercantum dalam LRA. Oleh karena itu tinggi rendahnya serapan anggaran menjadi tolak ukur kinerja dari suatu SKPD, karena kegagalan target serapan anggaran akan berakibat hilangnya manfaat belanja lantaran dana yang telah dialokasikan ternyata tidak semuanya dapat dimanfaatkan.

Sehingga dalam penelitian ini untuk mencari atau mengetahui kinerja ASN khususnya pada jabatan Pimpinan tinggi Pratama dapat dilihat pada tiga aspek yaitu pertama, Sasaran Kerja Pegawai (SPK), Kedua, E-Kinerja dan Ketiga melalui serapan anggaran.

2.5. Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Organisasi perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011), adalah “kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang outstanding performers lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Mc.Clelland ini memberikan gambaran yang mempermudah pengertian dari kompetensi tersebut. Kompetensi dikemukakan sebagai sebuah konsep kombinasi antara keterampilan (skills), atribut personal (personal attribute), dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behaviour), yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Menurut Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo (2012), Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik

Lebih lanjut Sutrisno (2011) mengemukakan tentang pengertian kompetensi adalah: “Suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan”. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang 14 memuaskan di tempat kerja termasuk di antara kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan kerja setiap PNS yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai berikut:

- a. Pengetahuan Kerja adalah pengetahuan yang dimiliki PNS berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis dan berbagai hal yang diketahui oleh PNS terkait dengan pekerjaannya.
- b. Keterampilan kerja adalah keterampilan PNS untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan, yang meliputi : Keterampilan melaksanakan pekerjaan (task skill), Keterampilan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam satu pekerjaan (task management skill), Keterampilan merespon dan mengelola kejadian/ masalah kerja yang berbeda (contingency

management skill), Keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di tempat tertentu sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja (job/role environment skill); dan Keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan yang sama di tempat/lingkungan kerja yang berbeda (transfer skills).

- c. Sikap Kerja adalah perilaku PNS yang menekankan aspek perasaan dan emosi berupa minat, sikap, apresiasi dan cara penyesuaian diri terhadap pekerjaan

Kompetensi adalah pengetahuan keterampilan dan sikap dasar serta nilai yang dicerminkan ke dalam kebiasaan berpikir bertindak yang sifatnya berkembang, dinamis, kontinu (terus menerus) serta dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan dilakukan secara terus menerus, akan membuat seseorang menjadi kompeten. Dimensi yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

- a. Understanding atau pemahaman yaitu kedalaman kognitif yang dimiliki seseorang.
- b. Skill atau kemampuan, yaitu keterampilan atau bakat yang dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- c. Knowledge atau pengetahuan yaitu kesadaran dalam bidang kognitif yang berarti mengetahui apa yang harus diperbuat.
- d. Interest atau minat, yaitu kecenderungan seseorang yang tinggi terhadap sesuatu untuk melakukan suatu perbuatan
- e. Attitude atau sikap, reaksi seseorang terhadap rangsangan yang datang dari luar, yaitu rasa suka atau tidak suka,
- f. Value atau nilai yaitu suatu standar perilaku atau sikap yang dipercaya secara psikologis telah menyatu dengan seseorang.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pengertian kompetensi terbagi dalam 3 kategori:

- a. Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.
- b. Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.
- c. Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut di antranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk

membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS.. Pengembangan karir PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan. Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut ASN dapat dilakukan dengan off the job training maupun dapat dilakukan dengan on the job training, dengan melakukan pembimbingan, praktek kerja di instansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta.

Dalam penelitian ini untuk melihat atau mengetahui kompetensi ASN khususnya jabatan pimpinan tinggi pratama maka dilihat dari tiga aspek yaitu kompetensi manajerial, sosiokultur dan teknis. Sehingga hasilnya adalah akan di dapatkan peta pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN yang sesuai dengan kebutuhan.

2.6. Kualifikasi Jabatan ASN

Persyaratan dalam menduduki jabatan disebutkan dalam PP No. 11 Tahun 2017 adalah

1. Persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan administrator sebagai berikut
 - a. Berstatus PNS;
 - b. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
 - c. Memiliki integritas dan moralitas yang baik;
 - d. Memiliki pengalaman pada Jabatan pengawas paling singkat 3 (tiga) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pengawas sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
 - e. Setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - f. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan
 - g. Sehat jasmani dan rohani.
2. Persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan pengawas sebagai berikut
 - a. Berstatus PNS;
 - b. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah diploma III atau yang setara;
 - c. Memiliki integritas dan moralitas yang baik;

- d. Memiliki pengalaman dalam Jabatan pelaksana paling singkat 4 (empat) tahun atau JF yang setingkat dengan Jabatan pelaksana sesuai dengan bidang tugas Jabatan yang akan diduduki;
 - e. Setiap unsur penilaian prestasi kerja paling sedikit bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
 - f. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi oleh tim penilai kinerja PNS di instansinya; dan
 - g. Sehat jasmani dan rohani.
3. Persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan pelaksana sebagai berikut:
- a. Berstatus PNS;
 - b. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan paling rendah sekolah lanjutan tingkat atas atau yang setara;
 - c. Telah mengikuti dan lulus pelatihan terkait dengan bidang tugas dan/ atau lulus pendidikan dan pelatihan terintegrasi;
 - d. Memiliki integritas dan moralitas yang baik;
 - e. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan; dan
 - f. Sehat jasmani dan rohani

2.5.1 Kualifikasi Jabatan Pimpinan Tinggi

JPT berfungsi memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada Instansi Pemerintah. Setiap pejabat pimpinan tinggi harus menjamin akuntabilitas Jabatan. Akuntabilitas Jabatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dalam PP No 11 Tahun 2017 meliputi :

1. JPT utama:
 - a. Tersusunnya kebijakan yang mendukung pelaksanaan pembangunan ;
 - b. Peningkatan kapabilitas organisasi;
 - c. Terwujudnya sinergi antar instansi dalam mencapai tujuan pembangunan; dan
 - d. terselesaikannya masalah yang memiliki kompleksitas dan risiko tinggi yang berdampak politis.
2. JPT madya:
 - a. Terwujudnya perumusan kebijakan yang memberikan solusi;
 - b. Terlaksananya pendayagunaan sumber daya untuk menjamin produktivitas unit kerja;
 - c. Terlaksananya penerapan kebijakan dengan risiko yang minimal;
 - d. Tersusunnya program yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi ;
 - e. Terlaksananya penerapan program organisasi yang berkesinambungan; dan
 - f. Terwujudnya sinergi antar pimpinan di dalam dan antar organisasi untuk mencapai tujuan pembangunan yang efektif dan efisien.
3. JPT pratama:
 - a. Tersusunnya rumusan alternatif kebijakan yang memberikan solusi;
 - b. Tercapainya hasil kerja unit selaras dengan tujuan organisasi;

- c. Terwujudnya pengembangan strategi yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi; dan
- d. Terwujudnya kapabilitas pada unit kerja untuk mencapai outcome organisasi.

Persyaratan untuk dapat diangkat dalam JPT dari kalangan PNS dalam Pasal 105 PP No 11 Tahun 2017 sebagai berikut:

A. JPT utama:

1. Memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
2. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
3. Memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat selama 10 (sepuluh) tahun;
4. Sedang atau pernah menduduki JPT madya atau JF jenjang ahli utama paling singkat 2 (dua) tahun; memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
5. Usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun; dan
6. Sehat jasmani dan rohani.

b. JPT madya:

1. Memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
2. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
3. Memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling singkat selama 7 (tujuh) tahun;
4. Sedang atau pernah menduduki JPT pratama atau JF jenjang ahli utama paling singkat 2 (dua) tahun;
5. Memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
6. Usia paling tinggi 58 (lima puluh delapan) tahun; dan
7. Sehat jasmani dan rohani.

c. JPT pratama:

1. Memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
2. Memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi Jabatan yang ditetapkan;
3. Memiliki pengalaman Jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan Jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun;
4. Sedang atau pernah menduduki Jabatan administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun;
5. Memiliki rekam jejak Jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
6. Usia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun; dan
7. Sehat jasmani dan rohani.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Menurut Denzin (1994) menyatakan bahwa penelitian yang mengamati kondisi yang diteliti dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode (Anggito, 2018). Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Siyoto, 2015). Jadi penelitian kualitatif merupakan pengumpulan data pada suatu latar ilmiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang ada dan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata dari orang yang diamati.

3.2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah pertama mengenai kompetensi yaitu sesuai dengan Kepmenpan RB nomor 409 tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Daerah. Serta yang kedua mengenai kinerja yang dilihat dari aspek sasaran kerja pegawai, E-kinerja dan Serapan Anggaran.

3.3. Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Medan dengan rancangan mengambil locus pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada di Pemerintahan Kota Medan. Adapun waktu penelitian dilakukan pada bulan Oktober sampai dengan bulan November 2021.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengumpulan data primer, yaitu pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data yang tidak terdapat di instansi melalui pengumpulan secara langsung dari lapangan. Pengumpulan data primer ini dilakukan dengan cara:
 1. Wawancara Mendalam
Merupakan kegiatan untuk menarik informasi dan data dari informan yang terpilih. Jenis wawancara yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan wawancara mendalam (*indepth interview*). Pertanyaan dilakukan secara terbuka dimana jawabannya secara utuh digali dari informan dan terdapat pertanyaan lanjutan atas pertanyaan sebelumnya untuk menggali lebih jauh informasi yang diinginkan. Dalam penelitian ini Panduan wawancara untuk mewawancarai informan penelitian, untuk pendekatan kualitatif
 2. Observasi/pengamatan langsung
Hasil observasi/pengamatan langsung pada penelitian ini dicatat secara deskriptif, yang secara akurat mengamati dan merekam fenomena yang muncul dan mengetahui hubungan antar

aspek dalam fenomena tersebut. Data dan informasi tersebut dapat berupa tabel data kuantitatif maupun kualitatif, gambar ilustrasi maupun peta di wilayah penelitian, serta visualisasi foto, sebagai bahan analisis dan penjelasan.

3. Focus Group Discussion (FGD)

Focus Group Discussion adalah sebuah teknik pengumpulan data dalam penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif. Dilakukan pada sekelompok orang untuk memberikan pendapat tentang suatu diskusi tertentu. FGD merupakan salah satu teknik untuk mendorong menyalurkan banyak gagasan melalui pemikiran yang kreatif pada periode waktu tertentu. Dalam penelitian ini Panduan FGD yang berisi pertanyaan seputar tema penelitian dan panduan berdiskusi dalam diskusi kelompok terbatas. Peserta FGD adalah *stakeholder* yang berhubungan tema penelitian yang diundang setelah dikonsultasikan dengan kepentingan dan perkembangan yang terjadi di lapangan.

4. Dokumentasi

Sugiyono (2015) mengatakan bahwa dokumen ialah catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berupa gambar, tulisan, atau karya monumental lainnya. Dokumen yang berbentuk gambar di antaranya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk tulisan di antaranya sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, catatan harian, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen yang berbentuk karya di antaranya berupa film, gambar, patung, dan lain-lain. Studi

- b. *Data sekunder*, didapatkan melalui buku-buku kepustakaan, surat keputusan, peraturan, jurnal, artikel, media cetak/elektronik dokumen tertulis lainnya yang dapat dipertanggung jawabkan. Pengumpulan data sekunder yaitu melalui cara menghimpun data dan informasi dari sumber literatur yang yang dibutuhkan. Mengenai Kompetensi dan Kinerja yang dilihat dari tiga aspek yaitu Sasaran Kerja Pegawai (SKP), E-Kinerja dan Serapan Anggaran.

3.5 Teknik Penetapan Informan

Ada beberapa kriteria khusus untuk informan penelitian, di antaranya:

1. Informan dapat menggambarkan kembali fenomena yang telah dialaminya, terutama dalam sifat alamiah dan maknanya. Hasilnya akan diperoleh data yang alami dan reflektif menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Informan harus mengalami langsung kejadian yang berkaitan dengan topik penelitian. Tujuannya untuk mendapatkan deskripsi dari sudut pandang orang pertama. Ini merupakan kriteria utama dan harus dalam penelitian fenomenologi. Walaupun secara demografis informan cocok, namun bila ia tidak mengalami secara langsung, ia tidak bisa dijadikan informan. Syarat inilah yang akan mendukung sifat otentitas penelitian fenomenologi.
3. Bersedia untuk terlibat dalam kegiatan penelitian yang mungkin membutuhkan waktu yang lama.

4. Bersedia untuk diwawancara serta direkam aktivitasnya selama wawancara atau selama penelitian berlangsung

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan penulis adalah metode deskriptif kualitatif. Menurut Moleong, proses analisis data kualitatif dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar foto dan sebagainya. Setelah ditelaah, langkah selanjutnya adalah reduksi data, penyusunan satuan, kategorisasi dan yang terakhir adalah penafsiran data (Siyoto dan Sodik, 2015:122).

Langkah pertama yaitu reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Tujuan dari reduksi data adalah untuk menyederhanakan data yang diperoleh selama penggalan data di lapangan. Pada penelitian ini peneliti melakukan reduksi data sebelum melakukan pengumpulan data yaitu dengan memilih permasalahan terkait kompetensi dan kinerja, membuat wawancara, observasi, FGD dan telaah literatur. Setelah data terkumpul peneliti melakukan reduksi data dengan mengambil data utama yang relevan dan kemudian merangkumnya.

Langkah kedua yaitu penyajian data, menurut Miles dan Huberman bahwa penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti melakukan penyajian data dengan teks yang bersifat naratif, tabel dan gambar. Penyajian data tidak terlepas dari tujuan penelitian untuk mengetahui permasalahan-permasalahan yang menyebabkan terjadinya keterlambatan penyerapan anggaran.

Langkah ketiga yaitu penarikan kesimpulan atau verifikasi adalah tahap akhir dalam proses analisis data. Pada tahap ini peneliti mengutarakan kesimpulan dari data-data yang telah diperoleh selama proses pengumpulan data.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Pada Undang - Undang Nomor 5 tahun 2011 kompetensi ASN yang dijabarkan meliputi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan: dan
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan

Pengertian kompetensi teknis menurut Perka BKN No.8/2013 tentang Pedoman perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS adalah kemampuan kerja setiap PNS yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya. Pengetahuan kerja ini merupakan pengetahuan yang dimiliki PNS berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis, dan berbagai hal yang diketahui oleh PNS terkait dengan pekerjaannya serta kesadaran yang diperoleh PNS melalui pengalaman suatu fakta atau situasi dalam konteks pekerjaan.

Keterampilan kerja dalam kompetensi teknis ini berarti keterampilan PNS untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan kerja, yang meliputi:

1. Keterampilan melaksanakan pekerjaan individual
2. Keterampilan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam satu pekerjaan (task management skill);
3. Keterampilan merespon dan mengelola kejadian dan rasalah kerja yang berbeda (contingency management skill);
4. Keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di tempat tertentu sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja (job/role environmental skill);
5. Keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan yang sama di tempat lingkungan kerja yang berbeda (transfer skill). Pengertian sikap kerja dalam keterampilan teknis disini adalah perilaku pns yang menekankan aspek perasaan dan emosi, berupa minat, sikap, apresiasi, dan cara penyesuaiaan diri terhadap pekerjaan

Terdapat standar kompetensi teknis berdasar pelaksanaan tugas dan syarat jabatan. Terdapat kualifikasi kompetensi yang meliputi:

1. Kompetensi umum, yakni kompetensi yang wajib dimiliki untuk semua fungsi pekerjaan di organisasi/ instansi/ unit yang distandarisasi;
2. Kompetensi inti yaitu kompetensi yang wajib dimiliki sesuai masing-masing fungsi pekerjaan, jabatan;
3. Kompetensi pilihan adalah kompetensi yang diperlukan untuk menambah kompetensi pegawai dalam melaksanakan suatu fungsi pekerjaan yang lainnya

Berdasar Perka BKN Nomor 7/2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial PNS, kompetensi manajerial didefinisikan sebagai *soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Ada tiga kategori dalam kompetensi manajerial, yakni:

1. Mutlak: artinya kompetensi tersebut harus ada, karena ketiadaan kompetensi ini tidak dapat diganti oleh kompetensi lain;
2. Penting: artinya ketiadaan kompetensi ini tidak menyebabkan pelaksanaan tugas tidak efektif, karena dapat diganti diwakili oleh kompetensi lain;
3. Perlu: artinya kompetensi ini baik, tetapi tidak begitu diperlukan dalam jabatan yang bersangkutan tanpa kompetensi ini tidak berpengaruh pada pelaksanaan tugas.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46-A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil mengelompokkan jenis kompetensi berdasarkan dua kelompok, yakni Kompetensi Dasar dan Kompetensi Bidang.

Kompetensi Dasar adalah kompetensi yang wajib atau mutlak harus dimiliki oleh setiap PNS yang menduduki jabatan struktural (pejabat struktural) di lingkungan instansi pemerintah. Kompetensi Dasar yang harus dimiliki tersebut terdiri atas 5 jenis, yaitu: (1) integritas atau integrity, (2) kepemimpinan atau leadership, (3) perencanaan dan pengorganisasian atau planning and organizing, (4) kerjasama atau collaboration, dan (5) fleksibilitas atau flexibility (BKN-RI, 2003). Kelima jenis kompetensi dasar tersebut kemudian diwujudkan ke dalam struktur kompetensi jabatan beserta level kemampuan (*proficiency level*) yang harus dimiliki untuk setiap jenjang golongan.

4.1.1. Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara

Berdasar Pasal 69 UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN, pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah yang dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Pada UU Nomor 5 tahun 2014 ini, kompetensi ASN yang dimaksudkan meliputi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;

2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pengembangan karir Aparatur Sipil Negara juga mempertimbangkan sisi integritas yang diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama, dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan Negara. Juga mempertimbangkan sisi moralitas yang diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika, agama, budaya dan sosial kemasyarakatan.

4.1.2. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara

Pada pasal 25 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa bentuk pengembangan kompetensi aparatur sipil Negara dapat dilakukan dalam bentuk:

1. Pendidikan dan
2. Pelatihan.

Pasal 26 menegaskan bahwa pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan formal dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS sesuai ketentuan perundang-undangan dengan pemberian tugas belajar yang diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Prioritas pengembangan kompetensi diberikan dalam bentuk tugas belajar sebagai salah satu bentuk penghargaan atas pencapaian kinerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa pemberian tugas belajar adalah bentuk pengembangan kompetensi instansional.

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan, sebagaimana yang diuraikan dalam pasal 27, 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 e-learning, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang dan pertukaran antara PNS dan pegawai swasta.

Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan secara mandiri, oleh internal instansi pemerintah yang bersangkutan bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu; atau bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.

Penyusunan rencana pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural dilakukan oleh LAN. Penyusunan rencana pengembangan kompetensi teknis fungsional dilakukan oleh instansi pembina jabatan fungsional. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelatihan teknik dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis sebagaimana dimaksud dapat

dilakukan secara berjenjang. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Pelatihan teknis diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi fungsional dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelatihan fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier. Pengembangan kompetensi fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi fungsional sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional. Pelatihan fungsional diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi sosial kultural dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelatihan sosial kultural dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier. Pengembangan kompetensi sosial kultural sebagaimana dilaksanakan untuk memenuhi kompetensi sosial kultural sesuai standar kompetensi jabatan. Pengembangan kompetensi sosial kultural ditetapkan oleh LAN. Pelatihan kompetensi sosial kultural diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelaksanaan Pengembangan kompetensi manajerial melalui jalur pelatihan dilakukan melalui pelatihan struktural. Pelatihan struktural terdiri atas:

1. Kepemimpinan Madya;
2. Kepemimpinan Pratama;
3. Kepemimpinan Administrator;
4. Kepemimpinan Pengawas.

Untuk mengetahui mengenai penyelenggaraan pengembangan kompetensi Jabatan Tinggi Pratama di Kota Medan dapat dilihat dari jenis pelatihan yang telah tertuang dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 409 Tahun 2019 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Kabupaten/Kota. Kami telah menghimpun seluruh pelatihan yang dilekatkan kepada masing-masing instansi dan terlihat bahwa pelatihan yang masuk pada kategori mutlak hanya ada satu yaitu di jabatan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan dengan jenis pelatihan teknis yaitu Diklat Teknis Terkait Penelitian dan Pengembangan Daerah. Lalu kemudian pelatihan yang lainnya semua masuk pada kategori penting dan perlu. Uraian detail mengenai pelatihan di masing-masing jabatan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Nama Jabatan Pimpinan Pratama	PERSYARATAN JABATAN					
	Jenis Persyaratan	Uraian	Tingkat Pentingnya terhadap jabatan			
			Mutlak	Penting	Perlu	
Sekretaris Daerah Kota/Kabupaten	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Perencanaan Pembangunan Daerah		√	
			Diklat Pengelolaan Keuangan Daerah		√	
		3. Fungsional	-			
Inspektur	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait pengawasan		√	
		3. Fungsional	-			
Sekretaris Dprd	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat legal drafting		√	
			Diklat teknis terkait kesekretariatan		√	
		3. Fungsional	-			
Asisten Pemerintahan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Teknis terkait dengan Pemerintahan		√	
		3. Fungsional	-			
Asisten Administrasi Umum	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	

		2. Teknis	Diklat Teknis terkait dengan Pemerintahan		√	
		3. Fungsional	-			
Asisten Bidang Perekonomian Dan Pembangunan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Teknis terkait Perekonomian Daerah/Pembangunan Daerah/Kehumasan		√	
		3. Fungsional	-			
Staf Ahli Walikota Medan Bidang Ekonomi Dan Keuangan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Manajemen pemerintahan daerah Pengelolaan keuangan daerah Manajemen kepegawaian Pengadaan barang/ jasa pemerintah		√	
		3. Fungsional	-			
Staf Ahli Wali Kota Medan Bidang Kemasyarakatan Dan Sumber Daya Manusia	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait bidang kemasyarakatan dan sumber daya manusia		√	
		3. Fungsional	-			
Staf Ahli Walikota Medan Bidang Pembangunan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Manajemen pemerintahan daerah		√	

		3. Fungsional	-			
Staf Ahli Walikota Medan Bidang Hukum Dan Politik	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait bidang Hukum dan politik		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Ketahanan Pangan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Pelatihan analisis ketahanan pangan		√	
			2. Pelatihan manajemen ketahanan pangan		√	
			3. Pelatihan pengelolaan keamanan pangan berbasis HACCP		√	
4. Diklat Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah		√				
3. Fungsional	-					
Kepala <u>Dinas</u> <u>Perindustrian</u>	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait bidang perindustrian		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala <u>Dinas</u> <u>Kebersihan Dan</u> <u>Pertamanan</u>	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait bidang Diklat teknis terkait kebersihan dan ruang terbuka hijau/ Pertamanan		√	

		3. Fungsional	-			
Kepala dinas Kebudayaan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait bidang kebudayaan/ Pelestarian Cagar Budaya		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak Dan Pemberdayaan Masyarakat	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Teknis bidang Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, dan Pemberdayaan Masyarakat		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Perhubungan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Manajemen Angkutan Umum 2. Diklat Penyusunan Analisis Dampak Lalu Lintas 3. Diklat Manajemen Transportasi Perkotaan 4. Diklat Pengelola Perlengkapan Jalan 5. Diklat Rencana Induk Lalu Lintas dan Angkutan Jalan		√ √ √ √ √	

			6. Diklat Transport Oriented Development 7. Diklat Sistem Manajemen Keselamatan Angkutan Umum		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Kesehatan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Kesehatan		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Komunikasi Dan Informatika	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Teknis terkait dengan Pemerintahan dan Kesejahteraan Sosial		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Teknis Perpustakaan dan Kearsipan		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Sosial	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Pekerja Sosial 2. Diklat manajemen rehabilitasi sosial		√ √	
		3. Fungsional	-			

Kepala Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	3. Pelatihan pengendalian penduduk 4. Pelatihan penyuluh keluarga berencana 5. Pelatihan kesehatan reproduksi 6. Diklat pengadaan barang/ jasa pemerintah		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis dalam bidang kependudukan dan pencatatan sipil		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Pemuda Dan Olahraga	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	7. Pelatihan Manajemen Olahraga modern 8. Pelatihan pengelolaan kelembagaan olahraga 9. Pelatihan Manajemen Organisasi Kepemudaan		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Pendidikan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait pendidikan		√	

		3. Fungsional	-		√	
Kepala Dinas Pariwisata	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	10. Diklat Manajemen Pemasaran Pariwisata 11. Diklat Pelestarian Cagar Budaya		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Pelatihan Manajemen Perkoperasian 2. Pelatihan Pemberdayaan UKM. 3. Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.		√ √ √	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Perdagangan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Teknis terkait Perdagangan		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Manajemen Penanaman Modal		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Tenaga Kerja	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	

		2. Teknis	a. Pelatihan dasar ketenagakerjaan b. Pelatihan pembinaan hubungan industry c. Pelatihan Peningkatan dan Produktivitas Tenaga Kerja		√ √ √	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Lingkungan Hidup	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Kebijakan Pembinaan dan Pengawasan terhadap izin lingkungan dan pengelolaan lingkungan hidup (PPLH) 2. Diklat AMDAL 3. Diklat teknis terkait lingkungan hidup		√ √ √	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Dan Penataan Ruang	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Manajemen Konstruksi dan Penataan Ruang		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Pekerjaan Umum	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	

		2. Teknis	Diklat teknis terkait pekerjaan umum		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik	B. Pelatihan	1. Manajerial	1. Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Bidang Kesatuan Bangsa dan Politik 2. Diklat Advokasi Otonomi Daerah, Diklat Wawasan Kebangsaan 3. Diklat Budaya Politik		√ √ √	
		3. Fungsional	-			
Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Analisis Jabatan 2. Diklat Analisis kebutuhan diklat 3. Diklat Manajemen Kinerja 4. Diklat teknis terkait kepegawaian		√ √ √	
		3. Fungsional	1. Analis Kepegawaian 2. Auditor kepegawaian 3. Assesor kepegawaian		√ √ √	
Kepala Badan Penanggulangan Bencana Daerah	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait		√	

			penanggulangan bencana daerah			
		3. Fungsional	-			
Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait perencanaan, penelitian dan pengembangan daerah		√	
		3. Fungsional	-			
Kepala Badan Penelitian Dan Pengembangan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat teknis terkait penelitian dan pengembangan daerah	√		
		3. Fungsional	-			
Kepala Satuan Polisi Pamong Praja	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Pengendalian Massa		√	
			2. Diklat Penyidik pegawai negeri sipil (PPNS)		√	
		3. Diklat Dasar Pol-PP		√		
		3. Fungsional	-			
Kepala Dinas Pencegahan Dan Pemadam Kebakaran	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	Diklat Manajemen Penanggulangan Kebakaran		√	

			Diklat teknis terkait pengendalian, penanggulangan dan pencegahan kebakaran serta penyelamatan korban		√	
Kepala Badan Pengelola Keuangan Dan Asset Daerah	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Perencanaan		√	
			2. Diklat Pengadaan Barang/Jasa Pemerintahan		√	
			3. Diklat Manajemen Perencanaan		√	
4. Diklat Pembangunan Keuangan Daerah						
5. Diklat Manajemen Strategis						
3. Fungsional	-					
Dinas Pertanian Dan Perikanan	B. Pelatihan	1. Manajerial	Pelatihan Kepemimpinan Pratama		√	
		2. Teknis	1. Diklat Budidaya Pertanian		√	
			2. Diklat Pengolahan Hasil Pertanian			
3. Fungsional						

Berdasarkan peta kompetensi yang tertera di atas, terlihat dengan jelas bahwa tidak ada jabatan yang memiliki pelatihan mutlak kecuali di Jabatan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa banyak kompetensi bukan menjadi hal yang mutlak yang harus dilakukan oleh ASN. Oleh karena pelatihan tersebut masih masuk dalam kategori penting, maka belum ada data yang berhubungan dengan kompetensi ASN pada jabatan Pimpinan Tinggi Pratama yang baik pada SimPeg. Padahal sebenarnya SimPeg telah menyediakan layanan tersebut. Setidaknya terdapat beberapa alasan yang menjadi penyebab mengapa data terkait pelatihan yang berkaitan dengan kompetensi ASN tidak berjalan dengan baik. Pertama karena ASN tidak mencantumkan dan memasukkan data terkait

pelatihan-pelatihan yang pernah dilakukan oleh ASN atau JPT Pratama. ASN tidak terdorong untuk memasukkan data-data tersebut ke dalam SimPeg karena hal tersebut tidak dijadikan sebagai skor yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam bagian penilaian untuk naik jabatan.

Padahal seharusnya dalam SimPeg tersebut dapat dilihat peta kompetensi ASN untuk berbagai kebutuhan. Maka SimPeg harus dijadikan sebagai bagian penilaian untuk melihat kompetensi. Caranya dengan memberikan bobot kepada pelatihan yang pernah dilakukannya. Misalnya bobot untuk kualitas khusus lingkungannya apakah nasional, internasional dan lokal apakah misalnya menggunakan skala likert seperti bobot 5,4,3,2,1. Kemudian kualifikasi jam yang pernah diikuti dan lain sebagainya dan lain sebagainya. Dengan demikian maka perlu penekanan bagi ASN agar rutin meng-input data pelatihan yang telah dilakukan atau lebih jauh bisa dengan cara menjadikan pelatihan tersebut sebagai skor dalam penentuan kualifikasi dan kompetensi jabatan.

Hal seperti itu perlu dibuat sehingga ketika ingin melihat ASN yang berkompeten di jabatan tertentu maka hanya perlu membuka sistem data tersebut dan ketika data tersebut dibuka maka akan muncul skor kompetensi individu dan kecocokannya dengan jabatan yang diinginkan. Dari sistem data tersebut juga nantinya akan terlihat peta individu berdasarkan kompetensi manajerial, sosial budaya atau teknis. Dengan adanya dan tersebut maka peta pada SimPeg akan lebih mudah untuk menentukan jabatan tersebut.

Selama ini pelatihan yang diikuti belum menjadi bagian atau belum digunakan dalam penentuan kecocokan/kepentingan terkait jabatan karena belum ada skoring. Berdasarkan hasil FGD yang kami lakukan, ditemukan fakta bahwa banyak ASN yang mengikuti pelatihan tetapi tidak digunakan sebagai bagian dari penilaian untuk melamar jabatan yang dituju. Data yang ada dalam SimPeg belum dioptimalkan secara baik sehingga tidak masuk dalam bagian untuk menentukan posisi jabatan.

Dengan demikian perlu membuat skoring untuk berbagai pelatihan yang pernah diikuti oleh setiap ASN. Sehingga skoring tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dan akan melahirkan peta kompetensi individu yang ingin menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Cara ini juga kemudian bisa diterapkan untuk tingkat jabatan di bawahnya. Hal ini tentu akan sangat memudahkan karena jika ingin mencari orang pada jabatan pimpinan tinggi pratama pada instansi tertentu yang dilakukan hanya dengan melihat sistem tersebut maka akan terlihat masing-masing ASN dengan berdasarkan kompetensi dan skoring yang mereka miliki.

Oleh karena itu maka Pemerintah Kota Medan harus membuat kompetensi dasar atau peraturan kompetensi dasar masing-masing jabatan sebab sudah ada Perwal tentang pengembangan kompetensi. Hal ini penting karena bagaimana mungkin Perwal tentang pengembangan kompetensi sudah ada tetapi sementara kompetensi dasarnya belum ada. Hal ini perlu menjadi pertimbangan bagi Pemerintah Kota Medan.

4.1.3. Permasalahan Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara

Dalam implementasinya, pengembangan kompetensi berjalan sendiri-sendiri tanpa arahan dan tujuan yang terkait langsung dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi. Berdasarkan kondisi faktualnya, berbagai permasalahan pengembangan kompetensi ASN menjadi kendala di antaranya, yaitu:

1. Kebijakan pengembangan pegawai belum berdasar pada analisis organisasi. Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan selama ini masih sebatas pada pemenuhan kewajiban kepatuhan pada peraturan perundang-undangan seperti diklat berjenjang kepemimpinan, diklat prajabatan, diklat untuk jabatan fungsional dan diklat teknis seperti pengelolaan perbendaharaan dan keuangan dan pengelolaan barang dan jasa. Diklat teknis penunjang tugas organisasi tidak mendapat porsi perhatian yang sama.
2. Belum mengacunya perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada perencanaan pembangunan baik di tingkat nasional maupun daerah (khusus untuk ASN di daerah). Melihat perencanaan pembangunan daerah dan pengembangan ASN berjalan terpisah dan terintegrasi yang berindikasi pada pencapaian target pembangunan tidak memenuhi karena kurangnya dukungan kompetensi sumber daya aparatur dalam pelaksanaannya.
3. Pada tahapan instansional, pengembangan sumber daya aparatur tidak berintegrasi dengan perencanaan pembangunan daerah dan rencana strategis yang disusun. Formalitas kepatuhan pada peraturan dalam pengembangan kompetensi bukan berdasarkan pada tuntutan pencapaian rencana strategis.
4. Pemahaman parsial dalam pengembangan kompetensi sebatas pendidikan dan pelatihan. Dalam kerangka itulah, UU ASN mengamanatkan dalam berbagai sarana pengembangan kompetensi tidak terbatas pada diklat saja juga pada seminar, penataran dan pertukaran, magang di swasta.
5. Pengembangan kompetensi terpisah dari kebijakan pola karir, yang berujung pada kinerja individu dan kinerja organisasi tidak menemukan kesesuaian. Inilah yang mendasari integrasi kebijakan pengembangan kompetensi dengan pola karir sehingga mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi pada akhirnya.

Atas dasar kondisi tersebut, ditemukanlah fenomena-fenomena kondisi aparatur Sipil Negara sebelumnya yang memerlukan perhatian dan prioritas utama dalam perbaikannya, di antaranya:

1. Alokasi dan distribusi PNS yang tidak seimbang/merata mengenai kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut teritorial (daerah).
2. Masih rendahnya tingkat produktivitas PNS dan belum optimalnya pelayanan PNS terhadap masyarakat. Objektivitas sistem penilaian kinerja masih dipertanyakan, termasuk belum diterapkannya job description secara rinci, pengukuran terhadap beban kerja, serta standar kompetensi jabatan.

3. Lemahnya penyusunan pola karir yang berakibat sangat menyulitkan identifikasi kebutuhan diklat.
4. Database PNS belum sesuai dengan harapan untuk manajemen kepegawaian, terutama dalam pembuatan perencanaan kebutuhan pegawai.
5. Belum diterapkannya sistem *reward and punishment* secara tegas dan jelas di kalangan PNS. Berbagai peraturan disiplin PNS belum dilaksanakan secara konsisten.

4.1.4. Gambaran Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara

Upaya pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara khususnya pada jabatan pimpinan tinggi pratama di lingkungan pemerintahan kota medan belum berjalan dengan baik. Hal itu terlihat dari belum ada tes pengukuran kompetensi atau berbagai hal terkait pengembangan kompetensi yang sistematis yang dilakukan pemerintah Kota Medan.

“Belum adanya pengembangan kompetensi yang terukur dan sistematis yang dilakukan di pemerintahan kota medan” (Berdasarkan Hasil Wawancara)

Pengembangan kompetensi sangatlah diperlukan apalagi pada era kecanggihan teknologi seperti sekarang ini yaitu ASN dituntut untuk memiliki kompetensi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan zaman karena kompetensi merupakan 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 dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting atau sebagai unggulan bidang tersebut. Karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaan. Sehingga dengan pekerjaan yang berkualitas maka akan terbentuk kinerja yang baik dan akan memajukan organisasi

Pengembangan Kompetensi dilakukan dengan upaya peningkatan aspek-aspek yang mendasari unsur tersebut yakni pengetahuan dan keterampilan kerja individu serta peningkatan motivasi serta situasi/lingkungan yang mendorong timbulnya kepuasan dan kemauan kerja individu. Dengan demikian perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat serta persaingan yang begitu ketat dan tuntutan reformasi, maka seluruh komponen ASN khususnya pada jabatan Pimpinan Tinggi Pratama turut serta mendukung meningkatkan kualitas pendidikan secara berkesinambungan. Kebutuhan tenaga-tenaga terampil di dalam berbagai bidang sudah merupakan tuntutan dunia global yang tidak dapat ditunda dan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan SDM yang berkualitas, dengan melakukan perbaikan kedalam, yang salah satunya melalui pengembangan Kompetensi ASN. Kualitas sumber daya manusia dalam hal ini ASN merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja pegawai.

4.1.5. Kepmenpan RB Nomor 409 Tahun 2019 dan Istan di Pemerintahan Kota Medan

Pemerintah Melalui Keputusan Menpan RB Nomor 409 Tahun 2019 telah mengeluarkan Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Daerah artinya masing-masing provinsi, Kota dan Kabupaten harus menyesuaikan dengan kompetensi yang telah dikeluarkan tersebut. Menurut Surat Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2001 Tentang Standar Kompetensi Pegawai, maka Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas dan jabatannya.

Kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja seseorang. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, maka semakin kaya dan luas pengalaman kerjanya serta peningkatan kinerjanya akan meningkat juga.

Pemerintah kota medan saat ini memiliki 43 OPD yang tersebar di wilayah administrasi Kota medan yang terdiri dari Berbagai Dinas, Badan, Staf ahli dan Inspektorat. Pemerintah kota medan dalam menyusun standar Kompetensi jabatan harus memperhatikan Kepmenpan RB Nomor 409 Tahun 2019 sebagai rujukan yang baku karena pemerintah telah menetapkan hal tersebut. Dalam lampiran Kepmenpan RB Nomor 409 Tahun 2019 tersebut terdapat terdapat sekitar 95 nama Jabatan Pimpinan Tinggi di lingkungan Instansi Kabupaten/kota. Artinya daerah/kota harus menyesuaikan dengan lampiran tersebut namun persoalannya adalah untuk wilayah kota medan yang terdapat sekitar 43 OPD sebagian tidak sesuai dengan lampiran tersebut dan bahkan terdapat satu OPD yang tidak terdapat pada lampiran Kepmenpan RB Nomor 409 Tahun 2019 artinya kedepannya perlu di perhatikan Kembali dan disesuaikan agar mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan instansi yang ada. Adapun rinciannya sebagai berikut:

Tabel 4.1

**Perbandingan Nama Jabatan di Lingkungan Pemko Medan dengan Jabatan Sesuai
Kepmenpan RB No. 409 Tahun 2019**

No	Nama Jabatan di Lingkungan Pemko Medan	Nama Jabatan Sesuai Kepmenpan RB No. 409 Tahun 2019
1	Sekretaris Daerah	Sesuai
2	Sekretaris DPRD	Sesuai
3	Asisten Pemerintahan	Sesuai

4	Asisten Kesejahteraan Dan Kemasyarakatan	Asisten Pemerintahan Dan Kesejahteraan
5	Asisten Perekonomian Dan Pembangunan	Sesuai
6	Asisten Administrasi Umum	Sesuai
7	Dinas Ketahanan Pangan	Sesuai
8	Dinas Perhubungan	Sesuai
9	Dinas Koperasi, Usaha Kecil Dan Menengah	Sesuai
10	Dinas Pendidikan	Sesuai
11	Dinas Perindustrian	1. Dinas Perindustrian Dan Perdagangan 2. Dinas Perindustrian, Tenaga Kerja, Dan Transmigrasi
12	Dinas Perdagangan	Sesuai
13	Dinas Pekerjaan Umum	Sesuai
14	Dinas Kesehatan	Sesuai
15	Dinas Pertanian Dan Perikanan	1. Dinas Pertanian Dan Peternakan 2. Dinas Pertanian, Pangan, Hortikultura Dan Perkebunan 3. Dinas Pertanian, Pangan, Kelautan Dan Perikanan 4. Dinas Pertanian Pertanian, Kelautan Dan Perikanan
16	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman Dan Penataan Ruang	1. Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Pemukiman Dan Pertanahan 2. Dinas Perumahan Pemukiman Dan Lingkungan Hidup 3. Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman, Dan Kebersihan 4. Dinas Perumahan Dan Kawasan Pemukiman 5. Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Pemukiman Dan Cipta Karya
17	Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil	Sesuai
18	Dinas Sosial	Sesuai

19	Dinas Ketenagakerjaan	Sesuai
20	Dinas Kebersihan Dan Pertamanan	Dinas Kebersihan Dan Ruang Terbuka Hijau
21	Dinas Pencegah Dan Pemadam Kebakaran	Dinas Pemadam Kebakaran
22	Dinas Pemuda Dan Olahraga	Sesuai
23	Dinas Kebudayaan	1. Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata
24	Dinas Pariwisata	Sesuai
25	Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	Sesuai
26	Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan	Sesuai
27	Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana	Sesuai
28	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak Dan Pemberdayaan Masyarakat	1. Dinas pemberdayaan perempuan, perlindungan anak dan Keluarga Berencana 2. Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak, Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa
29	Dinas Komunikasi Dan Informatika	Sesuai
30	Dinas Lingkungan Hidup	Sesuai
31	Satuan Polisi Pamong Praja	Sesuai
32	Inspektorat	Sesuai
33	Badan Perencanaan Dan Pembangunan Daerah	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
34	Badan Pengelola Keuangan Dan Asset Daerah	Sesuai
35	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	Sesuai
36	Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Sesuai
37	Badan Penelitian Dan Pengembangan	Sesuai
38	Badan Pengelola Pajak Dan Retribusi Daerah	Tidak Ada Di Kepmenpan RB
39	Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik	Sesuai
40	Staf Ahli Walikota Bidang Ekonomi Dan Keuangan	1. Staf Ahli Bidang Ekonomi, Keuangan Dan Pembangunan

		2. Staf Ahli Bidang Perekonomian Dan Pembangunan
41	Staf Ahli Walikota Bidang Kemasyarakatan Dan Sumber Daya Manusia	Sesuai
42	Staf Ahli Walikota Bidang Pembangunan	Sesuai
43	Staf Ahli Walikota Bidang Hukum Dan Politik	Sesuai

4.1.6. Kompetensi ASN Pemko Medan

Kompetensi atau kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas/pekerjaan yang didasari atas pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan unjuk kerja yang dipersyaratkan. Kompetensi bagi beberapa profesi menjadi persyaratan penting dalam menjalankan kerangka dan tujuan organisasi masalah kompetensi itu menjadi penting, karena kompetensi menawarkan suatu kerangka kerja organisasi yang efektif dan efisien dalam mendayagunakan sumber-sumber daya yang terbatas.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, faktor yang perlu diperhatikan ialah kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan dan melakukan pekerjaan atau tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan pekerjaan pada tingkat maksimal dan termasuk kemampuan dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan. Kompetensi adalah kemampuan dalam menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dalam menjalankan pekerjaan.

Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya dan tugasnya sangat penting agar tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dapat terpenuhi. Dengan adanya kompetensi maka akan semakin banyak pekerjaan yang dapat dilakukan oleh karyawan, pengalaman bekerja yang semakin banyak dan semakin luas, serta yang paling penting dan utama ialah dapat meningkatkan kinerja. Kompetensi berkaitan dengan apa yang selalu dikerjakan oleh karyawan di tempat bekerja dan di berbagai tingkatan dan standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga standar kualitas profesional dalam bekerja dapat tercapai.

Untuk dapat mendeskripsikan dan menganalisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara dibutuhkan pemahaman terkait kategori kompetensi sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pengertian kompetensi terbagi dalam 3 kategori:

- a. Manejerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi.

- b. Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis Jabatan.
- c. Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan

Dalam usaha untuk membentuk suatu kompetensi yang tersusun secara sistematis dan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan maka menteri pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di Lingkungan Instansi Daerah yaitu keputusan menteri pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 409 Tahun 2019 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Daerah. Isi Lampiran Keputusan Menpan RB Nomor 409 Tahun 2019 tersebut yaitu sebagai berikut, Pertama, Lampiran I standar Kompetensi jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Provinsi dan Kedua, Lampiran II Standar Kompetensi jabatan Pimpinan Tinggi di Lingkungan Instansi Kabupaten/Kota.

ASN Pemko Medan Merupakan Pegawai yang bekerja dilingkungan pemerintah kota medan. Pegawai merupakan aset terpenting guna mencapai tujuan perusahaan yang sebelumnya telah ditetapkan. Pegawai harus memiliki kompetensi yang tinggi guna menghadapi permasalahan-permasalahan yang timbul. Permasalahan dalam sumber daya manusia juga semakin kompleks pada era modernisasi yang penuh dengan teknologi dan tingginya persaingan seperti saat ini. Kompetensi merupakan variabel utama yang harus dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga dengan adanya kompetensi yang telah dimiliki dapat membantu para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Berdasarkan hasil riset yang dilakukan didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Berdasarkan Kepmenpan RB No. 409 Tahun 2019 Mengenai Persyaratan Jabatan Khususnya pada poin Pelatihan yaitu tingkat pentingnya terhadap jabatan maka hampir semua hanya mencakup aspek Penting belum mutlak. Artinya banyak pelatihan tidak mutlak dilaksanakan dan hanya masuk dalam kategori Penting
2. Belum ada Secara Resmi Bentuk Peta Kompetensi ASN Pada jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kota Medan
3. Belum adanya Data/informasi Mengenai Pelatihan yang tercantum pada Aplikasi Simpeg
4. Pelatihan Belum dijadikan Sebagai Aspek dalam Promosi, Rotasi ataupun Persyaratan Jabatan di Pemko Medan.

5. Belum terdapat Aspek Poin atau Skoring terhadap beberapa hal pada Simpeg Khususnya pada Poin pelatihan
6. Kebijakan pengembangan pegawai belum berdasar pada analisis organisasi, Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan selama ini masih sebatas pada pemenuhan kewajiban kepatuhan pada peraturan perundang-undangan seperti diklat berjenjang kepemimpinan, diklat prajabatan, diklat untuk jabatan fungsional dan diklat teknis lainnya
7. Belum mengacunya perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada perencanaan pembangunan baik di tingkat nasional maupun daerah
8. Pemahaman parsial dalam pengembangan kompetensi sebatas pendidikan dan pelatihan. Dalam kerangka itulah, UU ASN mengamanatkan dalam berbagai sarana pengembangan kompetensi tidak terbatas pada diklat saja tetapi juga pada seminar, penataran dan pertukaran danlainnya
9. Pengembangan kompetensi terpisah dari kebijakan pola karir.
10. Lemahnya penyusunan pola karir yang berakibat sangat menyulitkan identifikasi kebutuhan diklat

4.1.8. Strategi Pengembangan Kompetensi

Untuk menganalisis arah dan strategi pengembangan sumber daya aparatur, kiranya perlu disimak berbagai hal atau faktor kunci keberhasilan (*critical success factors*) yang meliputi pengembangan sistem kepegawaian yang “unified\ proporsional dan rasional, pengembangan sistem manajemen kepegawaian yang mampu mengantisipasi perkembangan lingkungan strategik, dan memantapkan profesionalitas PNS yang seimbang dengan kebutuhan organisasi, pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai.

Pengembangan sistem kepegawaian yang unified, proporsional dan rasional merupakan bagian dari reformasi sistem kepegawaian (Personel Sistem Reform). Secara keseluruhan reformasi sistem kepegawaian ini ditujukan untuk terwujudnya demokratisasi, desentralisasi dan pengembangan sistem kepegawaian yang dititikberatkan kepada “merit sistem”, mengarahkan sistem pengembangan sumber daya aparatur dengan sasaran utama untuk menjelaskan kinerja pegawai sesuai dengan standar kompetensi melalui kajian organisasional, okupasional maupun individual, dan menyusun desain prakondisi sistem kepegawaian, antara lain:

1. Penyusunan klasifikasi jabatan PNS secara rasional, sebagai bahan penyusunan peta jabatan pada setiap satuan organisasi baik pusat maupun daerah.
2. Penyusunan standar kompetensi jabatan PNS sebagai tolok ukur kinerja PNS.
3. Penyusunan sistem penilaian kinerja pegawai kang berorientasi pada standar kompetensi dan misi organisasi.

Sumber daya aparatur yang berkualitas merupakan prasyarat dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan negara serta pemerintah kepada masyarakat. Dan agar setiap upaya pembinaan kearah peningkatan kualitas aparatur pemerintah mencapai sasaran dan menjadi relevan dalam menjawab tuntutan reformasi pada pencapaian standar kompetensi baik bagi aparatur pemangku jabatan struktural, fungsional maupun staf, pegawai non-jabatan.

Penetapan standar kompetensi juga merupakan langkah mempertegas dan memperjelas kualifikasi dalam melaksanakan tugas- tugas atau tanggung jawabnya sesuai dengan kompetensi. Kompetensi memiliki multi fungsi yang berguna sebagai acuan dalam rangka: seleksi (*selection/recruitment*), kompensasi (*compensation*), observasi/pelatihan (*observation/coaching*), penilaian kinerja (*performance up raise up*), penilaian kebutuhan pendidikan dan organisasi (*organizational alignment*), perencanaan karir (*carrer planning*), perencanaan suksesi (*succession planning*), dan promosi dan Penempatan (*promotion and placement*).

Pada dasarnya usaha peningkatan kualitas SDM sebagai program pengembangan SDM harus dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan. Organisasi pada dasarnya wajib untuk memberdayakan karyawannya melalui program pengembangan SDM ini. karena karyawan merupakan kumpulan manusia sebagai makhluk sosial yang mempunyai berbagai kebutuhan dan keinginan, termasuk ingin maju dan ingin mengembangkan diri. Menurut Nawawi (2005) bahwa pengembangan SDM berlangsung melalui dua arah, pertama, harus datang dari para pekerja atau pegawai dengan aktif merencanakan dan aktif melakukan kegiatan ke arah kemajuan dan perkembangan untuk mewujudkan kari yang sukses, kedua, dari organisasi atau institusi untuk membantu memberi peluang bagi pegawai yang potensial dalam mengembangkan kariernya (Rakhmawanto, 2008). Nawawi dalam Rakhmawanto (2008) mengatakan bahwa wujud organisasi dalam melembagakan pegawai adalah;

1. Organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai partner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan kariernya, karena tujuan akhirnya untuk memperoleh hasil bagi organisasinya dan manfaat bagi para pegawainya.
2. Organisasi berkewajiban membantu para pegawai untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan tentang apa yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pegawai agar dapat mengelola kariernya sejalan dengan strategi organisasi dan Pengembangannya
4. Organisasi harus memiliki data dalam rangka perencanaan SDM sebagai kebutuhan dimasa yang akan datang yang dapat dipadankan dengan tujuan pekerja secara individual guna pengembangan kariernya.

4.2 Kinerja

Tuntutan masyarakat akan pemerintahan yang akuntabel, bersih serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima, terlebih dalam era reformasi birokrasi memberi dampak bagi Kementerian/Lembaga (K/L) untuk memiliki akuntabilitas kinerja yang baik, transparan dan mampu mendapatkan kepercayaan publik

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu aset tidak tampak, merupakan sesuatu yang sangat strategis bagi Kementerian PUPR dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang akuntabel, bersih, serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategik (Human Capital) karena memiliki keunggulan dibandingkan dengan aset lainnya (Physical Capital dan Organizational Capital). Untuk mewujudkan SDM yang profesional dan kompeten sesuai nilai-nilai organisasi, maka setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) berkewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya serta mempertanggungjawabkan kinerjanya. Penilaian kinerja dilaksanakan dengan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan kinerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), Penilaian SKP, E-kinerja serta melalui serapan anggaran yang dilakukan oleh masing-masing OPD.

4.2.1 Pelaksanaan Kinerja berdasarkan Bahan yang Digunakan (SKP dan Nilai Kinerja)

Penilaian prestasi kerja PNS dengan SKP terdiri atas 2 (dua) unsur, yaitu pencapaian SKP dengan bobot 60% dan perilaku kerja dengan bobot 40%. Penilaian perilaku kerja PNS meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan. Aspek kepemimpinan dinilai hanya untuk PNS yang menduduki jabatan.

Penilaian perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap PNS sesuai kriteria yang ditentukan. Dalam sistem penilaian prestasi kerja, setiap PNS wajib menyusun SKP sebagai rancangan pelaksanaan kegiatan tugas jabatan.

Secara sederhana manajemen kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil memiliki tiga tahapan SKP.

1) Tahap Perencanaan

Pada tahap ini setiap PNS wajib menyusun SKP berdasarkan tugas dan fungsi, wewenang, tanggung jawab, dan uraian tugasnya yang secara umum telah ditetapkan dalam struktur organisasi dan tata kerja. SKP yang disusun merupakan rencana operasional pelaksanaan tugas jabatan yang mengacu pada Renstra (Rencana Strategis) dan Renja (Rencana Kerja) tahunan organisasi (kementerian) yang berisi tentang kegiatan yang akan dilakukan, target hasil yang akan dicapai dan waktu pelaksanaan serta tenggat waktu penyelesaian (deadline). Setiap kegiatan tugas jabatan yang akan dilaksanakan, harus

mempertimbangkan aspek kuantitas (output), kualitas, waktu dan anggaran. Adanya kalanya pada tahap penyusunan ini dibantu oleh fasilitator agar penyusunan dilakukan dengan benar.

2) Tahap Pemantauan

Pada tahap kedua ini, SKP yang telah ditetapkan pada awal tahun dipantau/dimonitor pencapaiannya oleh atasan langsung untuk memastikan pencapaian target kinerja. Adanya kalanya diberikan mentoring, konseling, ataupun tindakan disiplin jika diperlukan, sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku.

3) Tahap Penilaian

Pada tahap ini dilakukan penilaian prestasi kerja dengan mengevaluasi SKP dan perilaku kerja seorang PNS. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan oleh pejabat penilai sekali dalam satu tahun yaitu akhir bulan Desember tahun bersangkutan, paling lambat akhir bulan Januari tahun berikutnya.

Dari penilaian kinerja berbasis SKP tersebut akan dapat ditentukan atau dihitung kontribusi seorang individu/ pegawai bagi organisasi yang dalam hal ini adalah Pemerintah Kota Medan. Kontribusi yang diberikan akan memberikan hasil dalam bentuk penghargaan atau penghukuman (punishment) berupa tambahan penghasilan, pemberian pendidikan dan latihan, kenaikan pangkat, promosi jabatan, bahkan hukuman disiplin.

4.2.2 Pelaksanaan Manajemen Kinerja Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Manajemen kinerja PNS mengalami penyempurnaan dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pengganti PP Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. PP Nomor 30 Tahun 2019 tersebut diterbitkan dengan pertimbangan untuk melaksanakan ketentuan Pasal 78 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Jika disanding antara PP Nomor 30 Tahun 2019 dan PP Nomor 46 Tahun 2011, terdapat perbedaan yakni dalam hal: (a) ketentuan umum, (b) perencanaan kinerja, (c) perilaku kinerja, (d) penilaian kinerja, dan (e) tindak lanjut. Menurut PP Nomor 30 Tahun 2019, Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier.

Penilaian dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip (a) objektif, (b) terukur, (c) akuntabel, (d) partisipatif, dan (e) transparan. Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud, menurut PP ini, dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas: (a) perencanaan kinerja;

(b) pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja; (c) penilaian kinerja; (d) tindak lanjut; dan (e) Sistem Informasi Kinerja PNS.

Perencanaan Kinerja itu sendiri terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP dengan memperhatikan Perilaku Kerja. Proses penyusunan SKP dilakukan dengan memperhatikan: (a) perencanaan strategis Instansi Pemerintah; (b) perjanjian kinerja; (c) organisasi dan tata kerja; (d) uraian jabatan; dan/atau (e) SKP atasan langsung.

SKP memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun dapat memuat kinerja tambahan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi, menurut PP ini, disusun berdasarkan perjanjian kinerja Unit Kerja yang dipimpinnya dengan memperhatikan rencana strategis dan rencana kerja tahunan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi utama, disetujui oleh menteri yang mengkoordinasikan. SKP bagi pejabat pimpinan tinggi madya disetujui oleh pimpinan Instansi Pemerintah. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan tinggi pratama disetujui oleh pejabat pimpinan tinggi madya.

SKP bagi pejabat pimpinan tinggi yang memimpin unit kerja paling sedikit mencantumkan indikator kinerja yang terkait dengan tugas dan fungsi serta kinerja penggunaan anggaran. Sedangkan SKP bagi pejabat pimpinan Unit Kerja mandiri sebagaimana dimaksud disetujui oleh menteri atau pejabat pimpinan tinggi yang mengkoordinasikannya.

Untuk SKP bagi pejabat administrasi, disetujui oleh atasan langsung. Adapun SKP bagi pejabat fungsional disusun berdasarkan SKP atasan langsung dan organisasi/unit kerja. Ketentuan penyusunan SKP sebagaimana dimaksud tidak berlaku bagi PNS yang diangkat menjadi Pejabat Negara atau pimpinan anggota lembaga nonstruktural, diberhentikan sementara, menjalani cuti di luar tanggungan negara, atau mengambil masa persiapan pensiun.

PP ini menegaskan SKP yang telah disusun dan disepakati sebagaimana dimaksud ditandatangani oleh PNS dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS, ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari. Selanjutnya, penilaian SKP dilakukan dengan menggunakan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS. Khusus pejabat fungsional, penilaian SKP dapat mempertimbangkan penilaian dari Tim Penilai Angka Kredit Jabatan Fungsional.

Penilaian kinerja PNS sebagaimana dimaksud dapat dilakukan dengan memberikan bobot masing-masing unsur penilaian:

- a. Bobot 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja; atau
- b. Bobot 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP, dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja.

Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 70% (tujuh puluh persen) untuk penilaian SKP dan 30% (tiga puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja sebagaimana dimaksud, menurut PP ini, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang tidak menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung. Sedangkan Penilaian Kinerja PNS dengan bobot 60% (enam puluh persen) untuk penilaian SKP dan 40% (empat puluh persen) untuk penilaian Perilaku Kerja, dilakukan oleh Instansi Pemerintah yang menerapkan penilaian Perilaku Kerja dengan mempertimbangkan pendapat rekan kerja setingkat dan bawahan langsung.

Penilaian Kinerja PNS dinyatakan dengan angka dan sebutan atau predikat sebagai berikut:

- a. Sangat Baik, apabila PNS memiliki: 1) nilai dengan angka 110 (seratus sepuluh) – 120 (seratus dua puluh); dan 2) menciptakan ide baru dan/atau cara baru dalam peningkatan kinerja yang memberi manfaat bagi organisasi atau negara.
- b. Baik, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 90 (sembilan puluh) – angka 120 (seratus dua puluh); (c) Cukup, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 70 (tujuh puluh) <- angka 90 (sembilan puluh);
- c. Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka 50 (lima puluh) – angka 70 (tujuh puluh); dan
- d. Sangat Kurang, apabila PNS memiliki nilai dengan angka < 50 (lima puluh).

4.2.3 Tantangan Peningkatan Kinerja

Penilaian kinerja sebagaimana yang telah diterapkan saat ini diakui memiliki kelebihan dibanding dengan sistem penilaian sebelumnya. Namun demikian, dalam pelaksanaannya tidak dapat diingkari menghadapi berbagai tantangan.

1. Budaya Sungkan dalam Memberi Penilaian

Memberi penilaian kepada seorang PNS pada dasarnya merujuk beberapa indikator. Namun demikian, ada satu hal yang sering kurang disadari bahwa hampir semua pemberian nilai tersebut tidak lepas dari bentuk budaya yang ada dalam kehidupan sosial yang terbawa ke dalam kehidupan organisasi birokrasi. Bentuk budaya tersebut adalah budaya sungkan dalam memberikan penilaian.

Budaya sungkan pada dasarnya adalah suatu mekanisme yang mengatur tata hubungan sosial dalam melakukan interaksi sosial dengan orang lain. Akar budaya sungkan ini dapat ditelusuri dari adanya rasa tidak enak, segan, dan hormat kepada seseorang agar tidak tersinggung ataupun tidak marah sehingga hubungan sosial tetap terjaga dengan baik dan harmonis.

Manifestasi budaya sungkan dalam dunia birokrasi juga dipraktikkan pada hampir semua daerah di wilayah Republik Indonesia. Walaupun Indonesia memiliki berbagai macam suku bangsa dengan aneka ragam kebudayaannya, secara garis besar masih memiliki kesamaan akar budaya yang sama, yang sering disebut sebagai budaya Timur. Salah satu ciri umum dari budaya Timur adalah

mengedepankan kolektivisme Wujud kolektivisme terlihat dalam perilaku yang saling menghormati dan saling menghargai yang masih dijunjung tinggi. Kolektivisme tercermin dalam perilaku anggota dalam melakukan hubungan sosial yang bersifat personal.

Hubungan yang bersifat personal ini juga terbawa dalam melakukan hubungan sosial dalam dunia kerja dilingkungan birokrasi. Hal ini berbeda yang dikonseptualisasikan oleh Max Weber bahwa dalam birokrasi mengedepankan hubungan yang bersifat impersonal. Hubungan yang bersifat personal dalam lingkungan birokrasi juga terbawa dalam pemberian penilaian kinerja.

Akibatnya, hasil penilaian kinerja sebagian mencerminkan manifestasi kolektivisme yang berakar dari budaya sungkan dalam rangka menjadi hubungan sosial tetap terjaga dengan baik dan berusaha untuk tidak menyakiti pihak lain sehingga nilai kinerja pada umumnya masuk dalam kategori baik. Implikasi dari budaya sungkan ini dalam penilaian adalah munculnya nilai yang dapat dikatakan masuk dalam kategori baik (rata-rata baik) atau angka yang moderat.

2. Penilaian Belum yang Sebenarnya

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan cara untuk mengukur sumbangsih atau kontribusi seorang pegawai dalam suatu organisasi tempat mereka bekerja. Besar - kecilnya kontribusi pegawai tersebut menggambarkan kelebihan dan kekurangan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi. Melalui penilaian tersebut, diharapkan tergambar bagaimana kinerja seorang pegawai dalam memberikan kontribusinya terhadap organisasi. Meskipun sudah ada ukuran atau indikator yang digunakan dalam melakukan penilaian, pada kenyataannya para penilai belum dapat melepaskan diri dari adanya unsur-unsur subjektivitas.

Akibat adanya unsur-unsur subjektivitas tersebut, hasil penilaian menjadi bias. Bentuk-bentuk bias tersebut adalah:

- 1) Halo effect, yakni suatu kondisi di mana pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja, baik dalam arti yang positif maupun yang negatif.
- 2) Central tendency, yakni penilaian prestasi kinerja yang cenderung dibuat rata-rata dan para penilai cenderung menghindari penilaian yang ekstrim.
- 3) Leniency bias, yakni kecenderungan para penilai memberikan nilai yang murah dalam evaluasi pelaksanaan penilaian kinerja pegawai.
- 4) Strickness bias, yakni kecenderungan para penilai memberikan nilai mahal dalam evaluasi pelaksanaan kinerja pegawai.
- 5) Recency effect, yakni kecenderungan para penilai memberikan penilaian kinerja berdasarkan kegiatan terakhir (kesan terakhir) pegawai yang terkesan baik dan buruk (Satyawinata, 2014).

3. Nilai Kinerja Belum Menjadi Dasar untuk Promosi, Rotasi, dan Mutasi

Promosi, rotasi, dan mutasi adalah suatu hal lumrah dalam suatu organisasi. Promosi merupakan bentuk kenaikan karir atau peningkatan pada bidang tugas yang lebih baik dan dari sisi tanggung jawab juga lebih besar, fasilitas lebih tinggi, status lebih tinggi, dan adanya peningkatan upah/gaji dan tunjangan lainnya. Sementara itu, rotasi adalah perpindahan jabatan pada ranking yang sama dalam suatu organisasi.

Sedangkan mutasi adalah perpindahan antar-unit kerja di dalam dalam suatu organisasi atau antar organisasi pemerintah. Salah satu tindak lanjut atau basis dilaksanakannya promosi/rotasi/mutasi adalah nilai prestasi kinerja pegawai yang bersangkutan. Namun demikian, pada kenyataannya promosi, rotasi, dan mutasi seringkali tidak berbasis atau tidak sejalan (inline) dengan nilai kinerja seseorang. Kalau pun nilai hasil kinerja pegawai diperhatikan, tidak jarang menjadi dasar pertimbangan yang minim. Akibatnya, tidak mengherankan jika ada pegawai yang memiliki nilai kinerja yang relatif rendah, tetapi justru mendapatkan promosi. Sebaliknya, tidak jarang juga ada pegawai yang hasil kerjanya baik justru tidak mendapatkan promosi jabatan.

Kondisi ini secara potensial berdampak kurang baik dan kurang sehat terhadap organisasi. Hal ini dikarenakan akan menurunkan semangat kerja, cenderung merasa tidak mendapatkan keadilan, merasa tidak diperhatikan, dan merasa disingkirkan. Sebaliknya, bagi pegawai yang mendapatkan promosi jabatan - walaupun dengan nilai kinerja yang lebih rendah – akan cenderung berprinsip bahwa tidak perlu memiliki nilai kinerja yang baik dan tinggi karena pada akhirnya juga tidak akan menjadi pertimbangan utama dalam promosi jabatan. Dampak lebih lanjut dari tidaknya inline-nya nilai kinerja dengan promosi atau rotasi dan mutasi akan menurunkan semangat dan motivasi kerja pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dalam mewujudkan tujuan dan tugas organisasi. Kondisi ini pada akhirnya berdampak pada kurang optimalnya upaya keras dari berbagai pihak dalam melakukan pembinaan, termasuk dalam membangun konsep penilaian kinerja sebagai dasar bagi promosi, rotasi, dan mutasi.

4. Penilaian Kinerja Masih Bersifat Administratif

Upaya untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pegawai tidaklah mudah. Berbagai sumber daya, baik tenaga, waktu, dan dana telah dicurahkan untuk dapat memberikan penilaian sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh pegawai tersebut sekaligus menjadi ciri pembeda bagaimana perbedaan tingkat hasil kinerja antara satu pegawai dan pegawai lainnya. Melalui hasil penilaian kinerja tersebut, pihak atasan atau jajaran pimpinan dapat menggunakannya dapat memberikan semacam reward dan punishment kepada pegawai, termasuk dalam melakukan promosi, mutasi, dan rotasi.

Namun demikian, tidak jarang terdengar bahwa penilaian kinerja pegawai ternyata masih di atas kertas semata. Hal ini menyebabkan munculnya persepsi bahwa hasil penilaian kinerja pegawai hanyalah sekadar formalitas belaka. Penilaian kinerja cenderung masih dipandang sebagai hanya

sebatas memenuhi prasyarat yang diharuskan oleh pembina kepegawaian. Munculnya persepsi semacam ini juga biasanya tidaklah merujuk pada satu atau dua contoh kasus semata, tetapi sudah beberapa kali terjadi di lingkungan kerja pegawai. Hal ini tentu menjadi preseden tidak baik bagi kondusif kerja dalam organisasi. Bahkan, tidak jarang muncul anggapan bahwa sudah rancangan (setting) awal untuk melakukan promosi, mutasi, dan rotasi sebelum adanya hasil penilaian kinerja.

Indikasi yang sering digunakan oleh sebagian pegawai dalam memberikan label seperti itu adalah sering adanya kejadian yang luar biasa dan tidak pernah diprediksikan sebelumnya. Misalnya, tiba-tiba yang mendapatkan promosi adalah orang tertentu, padahal secara keseharian dan berdasarkan beberapa indikator yang sering digunakan dalam penilaian hal tersebut belum terpenuhi. Kalaupun sudah terpenuhi, masih ada orang lain yang dipandang lebih tinggi dan lebih layak mendapatkan promosi. Seringkali dalam pandangan mereka adalah orang tertentu yang dinilai kinerjanya kurang baik, bahkan sering melakukan kesalahan fatal justru mendapatkan promosi. Sebaliknya, ada orang yang mereka nilai memiliki kinerja naik dan tidak pernah melakukan kesalahan fatal justru tidak mendapatkan promosi.

Akibatnya, hasil kinerja para pegawai hanya menjadi kumpulan dan tumpukan berkas dan file semata. Hal ini menyebabkan munculnya kesan bahwa ada kecenderungan kita berhasil memenuhi syarat penilaian kinerja, tetapi belum mampu sepenuhnya menerapkan hasil penilaian kinerja tersebut dalam melakukan evaluasi dan pengembangan, termasuk dalam pengembangan karirpegawai. Inilah yang membuat munculnya kesan bahwa penilaian kinerja masih sebatas di atas kertas belaka.

5. Indikator Penilaian Perilaku Belum Menggambarkan Perilaku yang Sebenarnya

Indikator digunakan untuk mengetahui bagaimana gambaran kinerja pegawai sebenarnya diharapkan mencakup berbagai aspek pada diri pegawai dalam menjalankan tugasnya. Indikator tersebut juga diharapkan dapat menggambarkan bagaimana kinerja termasuk perilaku pegawai.

Saat ini untuk mengetahui perilaku pegawai, dapat digunakan dengan menggunakan indikator penilaian perilaku kerja, sesuai dengan Peraturan Kepala BKN No. 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Surat Edaran Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat No. 7 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dan belum mengacu pada PP 30/2019 (yang sempat disebut di bab sebelumnya, memiliki indikator/aspek penilaian perilaku yang berbeda.

Indikator atau aspek yang digunakan untuk menilai perilaku kerja tampaknya belum dapat menggambarkan bagaimana perilaku pegawai yang sebenarnya. Dalam memanifestasikan sikap, perilaku, kemauan, dan kemampuan PNS dalam relasi sosial di lingkungan kerja juga tidak terlepas dari norma sosial dan etika sosial, termasuk aspek moral.

Hal ini sangat penting karena boleh jadi seorang PNS memiliki orientasi pelayanan yang baik, komitmen yang kuat, inisiatif kerja yang baik, kerja sama yang baik, dan kepemimpinan yang kuat, namun dalam keseharian dalam bekerja boleh jadi mengabaikan norma sosial, etika sosial, dan mengesampingkan aspek moralitas. Termasuk perlunya menegakkan budaya malu di kalangan PNS yang saat ini sangat lemah (Tobirin, 2008).

4.3 E-Kinerja

E-kinerja merupakan aplikasi berbasis web yang digunakan untuk melakukan penilaian dan pengukuran kinerja para pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, dan juga menjadi dasar dalam perhitungan prestasi kerja. E-Kinerja Aparatur Sipil Negara adalah suatu sistem informasi berupa aplikasi berbasis Teknologi Informasi dibuat /dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara

E-kinerja merupakan aplikasi berbasis web yang digunakan untuk melakukan penilaian dan pengukuran kinerja para pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, dan juga menjadi dasar dalam perhitungan prestasi kerja. E-Kinerja Aparatur Sipil Negara adalah suatu sistem informasi berupa aplikasi berbasis Teknologi Informasi dibuat /dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara

Latar belakang penerapan aplikasi e-kinerja harus dilakukan yaitu karena adanya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dan tidak sesuai dengan beban kerja masing-masing pegawai. Selain itu penempatan jabatan yang belum didasarkan pada kompetensi diri dan kompetensi jabatan, penilaian kinerja yang dilakukan belum Akurat dan masih banyak pegawai yang kurang disiplin dalam menjalankan tupoksi pekerjaannya. Dengan demikian hasil pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai tidak efektif, efisien, transparan dan akuntabel sehingga membuat sistem pelayanan publik menjadi lambat, berbelit-belit dan tidak berjalan dengan maksimal

Penerapan program e-kinerja melalui aplikasi ini juga menjadi salah satu instrument pendukung dalam mengukur beban kerja efektifitas jabatan, serta sebagai dasar perhitungan prestasi kerja serta menjadi dasar dalam menerapkan kebijakan/pengambilan keputusan dibidang kepegawaian bagi pimpinan daerah. Dengan telah digunakannya sistem ini dengan mudahnya memonitor seluruh pegawainya dengan cepat, ringkas, dan efisien. Aplikasi ini dapat memberikan informasi pada atasan secara cepat dan tepat tentang efektifitas dan efisiensi jabatan serta unit kerja, prestasi kerja jabatan dan unit kerja, jumlah kebutuhan pegawai, serta standar norma waktu kerja.

E-kinerja juga berfungsi untuk memantau aktivitas para pegawai pada jam kerja, apakah pegawai tersebut ada melakukan kegiatan atau tidak. Hal ini akan diketahui oleh tim pemeriksa laporan kerja pegawai yang dilakukan setiap tahun, setiap bulan, setiap minggu dan bahkan setiap hari. Kebijakan e-kinerja ini menjadi motivasi bagi para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dan

membuat pegawai yang tadinya tidak disiplin dalam bekerja menjadi lebih rajin dalam bekerja dan memiliki daya saing yang tinggi.

Namun pada prakteknya di pemerintahan kota medan penerapan E-kinerja belum berjalan maksimal. Penerapan e-kinerja pada pemerintahan kota medan baru berjalan kurang lebih sekitar satu tahun dimana terdapat persoalan yang perlu dibenahi untuk perbaikan e-kinerja kedepannya. Permasalahan yang ditemukan dalam pelaksanaan e-kinerja di pemko medan yaitu pada aspek pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan dimana masih terdapat nama pekerjaan yang perlu dikoreksi lagi sehingga lebih efektif dan efisien. Kemudian terkait tentang bobot nilai pada aplikasi e-kinerja antara pimpinan dan bawahan yang perlu diperbaiki.

Bahwa terdapat kerlebih jam karena terjadi duplikasi bahwa terdapat semua jenis pekerjaan masuk pada pekerjaan JPT pratama sehingga bobotnya sangat banyak. Bahwa jenis pekerjaan dan bobotnya terlalu besar untuk Jabatan tertentu karna duplikasi tersebut atau suatu jenis pekerjaan tertentu masuk dalam jabatan tertentu sehingga bobotnya sangat besar padahal seharusnya tidak begitu sehingga perlu untuk evaluasi.

4.4 Serapan Anggaran

Pelaksanaan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal memberikan banyak perubahan berupa terjadinya pergeseran wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan publik dan juga peningkatan pendanaan dari pusat ke daerah dalam rangka penyelenggaraan peningkatan pelayanan publik. Belanja daerah diprioritaskan dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang ada.

Untuk dapat mewujudkan pelayanan publik kepada masyarakat, pemerintah daerah setiap tahunnya harus merencanakan, menyusun dan melaksanakan seluruh kegiatan pendanaan yang sudah terangkum dalam rencana keuangan tahunan berupa Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Berdasarkan PP No. 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, APBD merupakan rencana keuangan tahunan yang disetujui bersama oleh Pemerintah Daerah dan DPRD dan ditetapkan dengan peraturan daerah merupakan instrumen kebijakan fiskal yang penting karena merupakan alat ekonomi terpenting yang dimiliki pemerintah untuk mengarahkan perkembangan sosial dan ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Mardiasmo, 2002). Sebagai instrumen kebijakan, anggaran daerah menduduki posisi sentral dalam upaya pengembangan kapabilitas dan efektivitas. Anggaran daerah digunakan sebagai alat untuk menentukan besar pendapatan dan pengeluaran, membantu pengambilan keputusan dan perencanaan pembangunan (Putri, 2015). APBD ditetapkan dengan peraturan daerah dan disusun dengan pendekatan kinerja, yaitu mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (output/outcome) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan.

Anggaran menjadi sangat penting dan relevan dalam suatu pemerintahan, karena anggaran akan berdampak terhadap kinerja pemerintah yang dikaitkan dengan fungsi pemerintah dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Anggaran merupakan alat untuk mencegah informasi asimetri dan perilaku disfungsional dari pemerintah daerah (Yuhertiana, 2003) serta merupakan proses akuntabilitas publik (Bastian, 2001). Kinerja pimpinan publik akan dinilai berdasarkan hasil pencapaian target anggaran. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis perbedaan kinerja aktual dengan yang dianggarkan (Mardiasmo, 2009). Sehingga dalam penelitian yang dilakukan pada pemerintah kota medan maka pada aspek serapan anggaran berdasarkan analisis terhadap serapan anggaran berdasarkan 3 Triwulan terakhir dan observasi serta wawancara diperoleh hasil yaitu sebagai berikut.

1. Serapan anggaran OPD yang ada di pemerintah kota medan yaitu rata-rata dibawah 50%

Anggaran pemerintah merupakan suatu dokumen yang menggambarkan keuangan dari suatu organisasi meliputi informasi tentang pendapatan, belanja dan kegiatan, anggaran tersebut berisi tentang estimasi apa yang akan dilakukan organisasi (Halim, 2017). Undang – undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang keuangan negara, menyatakan bahwa anggaran adalah alat akuntabilitas, manajemen dan kebijakan ekonomi. Anggaran sebagai kebijakan ekonomi yang berperan untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan negara

Salah satu indikator yang menunjukkan berhasilnya suatu program ataupun kebijakan yang dilaksanakan oleh pemerintah adalah realisasi anggaran (Anfujatin, 2016). Tidak maksimalnya sasaran anggaran yang terserap dapat menyebabkan manfaat dari suatu belanja menjadi hilang, karena anggaran yang dialokasikan nyatanya tidak seluruhnya bisa digunakan sehingga menyebabkan terdapatnya dana menganggur. Terbatasnya sumber penerimaan negara mewajibkan pemerintah agar prioritas kegiatan serta alokasi anggaran disusun dengan efisien dan efektif. Jika penyerapan anggaran tidak mampu mencapai target realisasi yang ditetapkan, berarti terjadi inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran (Halim, 2017)

Pemerintah kota medan melalui laporan realisasi fisik dan keuangan OPD pemerintahan kota medan Sampai dengan bulan November (Pertanggal 18 November 2021) serta realisasi Keuangan Masing-Masing OPD pada Triwulan II Tahun 2021 menunjukkan bahwa Rata-rata OPD yang ada di pemerintahan kota medan serapan anggarannya dibawah 50% baik realisasi fisip maupun realisasi keuangan.

2. Belum adanya standarisasi tentang tinggi atau rendahnya serapan anggaran

Anggaran dalam suara organisasi khususnya organisasi pemerintah merupakan suatu hal yang sangat penting hal ini terkait dengan pembiayaan suatu aktivitas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Anggaran merupakan alat ekonomi terpenting yang dimiliki pemerintah untuk mengarahkan perkembangan sosial dan ekonomi, menjamin kesinambungan, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Masalah penyerapan anggaran telah menjadi fenomena bagi OPD di Pemerintahan kota medan. Pelaksanaan anggaran di berbagai OPD berjalan lambat dan pada akhirnya anggaran menumpuk pada akhir tahun. Hal ini mengakibatkan program yang seharusnya dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan justru terlambat dan “dipaksakan” untuk dilaksanakan pada anggaran perubahan guna menyerap sisa anggaran yang sangat besar. Penyerapan anggaran yang lambat oleh OPD tersebut menunjukkan suatu kinerja yang kurang optimal dalam pelaksanaan anggaran yang menyebabkan sisa anggaran yang besar dan menumpuk. Hal ini berarti bahwa penyerapan anggaran gagal memenuhi target dan telah terjadi inefisiensi dan inefektivitas pengalokasian anggaran. Kegagalan target penyerapan anggaran akan berakibat hilangnya manfaat belanja.

Penyerapan anggaran yang lambat pada OPD di lingkungan Pemerintah Kota Medan merupakan salah satu indikator kinerja anggaran yang buruk. Salah satu penyebab kinerja anggaran yang buruk adalah tidak adanya standarisasi tentang tinggi atau rendahnya serapan anggaran. Tidak adanya standarisasi yang baku terkait rujukan yang mengatur tentang seberapa persen (%) penyerapan anggaran dikatakan tinggi atau rendah. Selama ini OPD pada Pemerintah Kota Medan belum memiliki suatu standarisasi yang mengatur tentang standarisasi penyerapan anggaran. Akibatnya walaupun jika terdapat suatu OPD yang menggunakan anggaran sebanyak 30% atau 70% maka hal tersebut sulit dikatakan sudah cukup baik atau belum karena tidak ada standarisasi baku yang mengatur tentang seberapa persen (%) dikatakan baik atau buruk.

3. Belum adanya reward and punishment yang diberikan kepada OPD dalam pengelolaan penyerapan anggaran.

Penyerapan anggaran pada Pemerintahan kota medan menjadi persoalan pada tiga triwulan belakangan ini karena rendahnya serapan anggaran. Penyerapan anggaran yang optimal dan sesuai dengan perencanaan awal akan menyebabkan terciptanya kegiatan perekonomian berjalan sesuai dengan semestinya, namun jika terjadi keterlambatan secara ekonomis akan menyebabkan rendahnya kinerja instansi atau organisasi. Permasalahan keterlambatan atau rendahnya penyerapan anggaran akan menyebabkan jumlah idle cash pada rekening pemerintah yang cukup besar, jika hal ini tidak bisa ditangani, maka dalam pengelolaan kas yang berlebih ini akan menimbulkan resiko dan bertentangan dengan prinsip-prinsip manajemen kas yang baik.

Penyerapan anggaran juga akan mengalami kelambatan bila perencanaan kegiatan kurang matang dan pelaksanaan kegiatan dilakukan tidak sesuai perencanaannya. Perencanaan anggaran yang akurat akan memudahkan tahap pelaksanaan anggaran dan memungkinkan tercapainya target secara efektif. Sebaliknya, ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran mengakibatkan sulitnya pelaksanaan anggaran yang berdampak pada lambatnya proses penyerapan dan pertanggungjawaban anggaran.

Hal lain, disamping perencanaan anggaran yang dapat mempengaruhi penyerapan anggaran adalah pelaksanaan anggaran. Menurut Suryoprato (2010,) “kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan merupakan persoalan yang sering dihadapi dalam pelaksanaan anggaran, akibatnya anggaran yang telah disahkan tidak selalu dapat terpakai dan tidak terserap dalam program yang sudah ditetapkan”. Dalam pelaksanaan anggaran, lambatnya penyerapan anggaran juga dipengaruhi oleh beberapa faktor: pertama, persoalan yang terjadi dalam internal satuan kerja: seperti: lambatnya penunjukkan tenaga pengelola keuangan, gaji honor kadang 3 bulan sekali dicairkan karena terlambatnya proses realisasi dari pihak satker tersebut dan itu juga tergantung dari datangnya APBN, kebiasaan menunda pekerjaan dan tidak adanya mekanisme reward dan punishment dalam pengelolaan anggaran satuan kerja (Miliasih, 2012).

Penyerapan anggaran pada pemerintahan kota medan belum menerapkan mekanisme reward dan punishment bagi OPD di pemerintahan kota medan sehingga tidak adanya motivasi atau hukuman jika serapan anggaran rendah atau tinggi. Tidak adanya reward dan punishment yang diterapkan juga berpengaruh terhadap rendahnya serapan anggaran yang ada sehingga masing-masing OPD pada pemerintahan kota medan seakan-akan tidak memiliki semangat untuk merealisasikan seluruh anggaran yang telah ada. Hal ini sangat disayangkan mengingat besaran anggaran yang telah direncanakan dan telah disetujui serta tinggal menunggu proses realisasinya.

4. Proses pelaporan penggunaan anggaran oleh masing-masing OPD belum menggunakanteknologi (Aplikasi) dan hanya pelaporan dalam bentuk E-mail atau laporan secara langsung.

Anggaran adalah rencana capaian yang dirumuskan dengan sistematis yang mencakup semua kegiatan organisasi, yang disajikan dalam unit keuangan (currency units) dan efektif untuk masa depan (Putri, 2015). Anggaran adalah rencana tindakan yang dirancang untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi. Dalam sebuah organisasi, anggaran mencakup gambaran mengenai situasi keuangan, termasuk pendapatan, pengeluaran, dan kegiatan yang direncanakan. Agar anggaran dapat berfungsi dengan baik maka rencana anggaran harus meliputi semua kegiatan organisasi.

Anggaran menjadi sangat penting dan relevan dalam suatu pemerintahan, karena anggaran akan berdampak terhadap kinerja pemerintah yang dikaitkan dengan fungsi pemerintah dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Anggaran merupakan alat untuk mencegah informasi asimetri dan perilaku disfungsional dari pemerintah daerah (Yuhertiana, 2003) serta merupakan proses akuntabilitas

publik (Bastian, 2001). Kinerja pimpinan publik akan dinilai berdasarkan hasil pencapaian target anggaran. Penilaian kinerja dilakukan dengan menganalisis perbedaan kinerja aktual dengan yang dianggarkan (Mardiasmo, 2009).

Kemajuan zaman yang saat ini semakin pesat, maka teknologi juga semakin berkembang dengan pesat. Penggunaan teknologi bukan lagi menjadi suatu hal yang khusus di kalangan masyarakat dan mau tidak mau masyarakat akan selalu mengikuti perkembangan teknologi. Perkembangan teknologi yang semakin canggih ini menyebabkan banyak hal lebih mudah, terutama bagi pemerintah. Teknologi dikembangkan pemanfaatannya untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan dan pelaku bisnis agar lebih optimal dalam menghasilkan pelayanan yang lebih baik bagi para pengguna.

Dalam hal ini pada proses pelaporan serapan anggaran yang dilakukan oleh OPD pada pemerintah kota medan masih belum menggunakan teknologi atau belum menggunakan sistem seperti menggunakan aplikasi. Hal ini tentu perlu ditinjau kembali untuk memudahkan dalam proses pelaporan mengingat dalam kondisi dan situasi seperti saat sekarang ini peran teknologi sangat penting untuk mempermudah dalam melakukan berbagai aktivitas.

Teknologi juga hadir dengan memberikan kebermanfaatan bagi banyak pihak begitu juga dengan instansi pemerintah. Instansi pemerintah harus dapat menggunakan dan memanfaatkan teknologi untuk mempermudah dan juga mempercepat proses kinerja dalam organisasi.

5. Data Serapan anggaran Masing-masing OPD di Pemko Medan Belum Transparan artinya masyarakat tidak dapat mengaksesnya.

Transparansi anggaran adalah keterbukaan informasi tentang sektor keuangan publik. Transparansi anggaran mengacu pada sejauh mana publik dapat memperoleh informasi atas aktivitas keuangan pemerintah dan implikasinya secara komprehensif, akurat, dan tepat waktu (Andrianto, 2007: 21). Transparansi anggaran berbicara mengenai kemudahan akses pada informasi, mekanisme dan akses masyarakat sehingga masyarakat dapat juga berpartisipasi dalam mengawasi berjalannya kinerja organisasi. Keterbukaan (openness) mengacu kepada terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.

Keterbukaan informasi pada masyarakat (public) di dalam era persaingan global sangatlah penting perannya bagi setiap orang, bahkan sudah menjadi hal bagi pengembangan lingkungan sosialnya. Tolak ukur dari keberhasilan suatu negara dapat dilihat dengan bagaimana menciptakan tata kelola yang baik di dalam pemerintahannya. Informasi juga menjadi salah satu aspek penting dalam ketahanan negara. Menurut Naihasy (2006:50) bahwa salah satu karakteristik good governance dalam mewujudkan reformasi birokrasi di Indonesia adalah transparansi, yakni keterbukaan yang dibangun atas dasar kebebasan arus informasi.

Selanjutnya di dalam pasal 9 ayat 1 Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik. Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa salah satu informasi yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala oleh pemerintah daerah sebagai badan publik adalah informasi mengenai laporan keuangan. Dengan adanya Undang-Undang tersebut pemerintah daerah harus lebih transparan, terlebih lagi tuntutan masyarakat yang lebih tinggi atas transparansi keuangan daerah.

Undang-Undang ini telah memberikan landasan hukum terhadap hak setiap orang untuk memperoleh informasi publik, di mana setiap badan publik mempunyai kewajiban dalam menyediakan dan melayani permohonan informasi publik secara cepat, tepat waktu, biaya ringan dan cara yang sederhana. Manfaat Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik (KIP) ini antara lain juga menjamin hak warga negara untuk mengetahui rencana pembuatan kebijakan publik, program kebijakan publik, dan proses pengambilan keputusan publik. Selain itu peningkatan pengelolaan dan pelayanan informasi di lingkungan badan publik untuk menghasilkan layanan informasi yang berkualitas, sehingga mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik.

Dalam hal ini pemerintah kota medan dalam hal keterbukaan informasi mengenai serapan anggaran belum transparan artinya masyarakat belum dapat mengakses informasi mengenai serapan dana oleh OPD yang ada di pemerintah kota medan. Keterbukaan informasi merupakan faktor yang penting sebagai bagian dari keterbukaan informasi di era modern, maka sejalan dengan itu transparansi serapan anggaran yang dapat diakses publik merupakan hal yang penting sebagai usaha keterlibatan masyarakat dalam melakukan kontrol terhadap pemerintah dan bagian dari era modern dengan transparansi yang ada.

Di dalam proses pengambilan kebijakan publik hal ini juga dapat mewujudkan penyelenggaraan negara yang lebih baik (*good governance*) yaitu transparan, efektif, dan efisien serta akuntabel. Bentuk transparansi tentang anggaran sangat berisiko dan menimbulkan masalah jika tidak dipublikasikan. Keterbukaan anggaran yang meliputi terbukanya akses informasi sumber keuangan dan jumlah serta rincian penggunaan harus jelas, sehingga memudahkan pihak-pihak seperti masyarakat awam juga dapat mengetahui dan juga dapat mengaksesnya.

Laporan Realisasi Fisik dan Keuangan
OPD Pemerintah Kota Medan
Sampai dengan Oktober 2021 (Per tanggal 18 November 2021)

NO	NAMA SKPD	PAGU ANGGARAN	REALISASI KEUANGAN		REALISASI FISIK (%)	KETERANGAN
			Rp	%		
1	SEKRETARIAT DPRD	Rp 169.364.356.163	Rp 105.843.511.025	62,49%	62,49%	S/D OKTOBER
2	BAGIAN HUKUM	Rp 2.665.608.400	Rp 1.223.510.972	45,90%	40,00%	S/D TRIWULAN III
3	BAGIAN PEREKONOMIAN	Rp 1.014.866.800	Rp 432.637.200	42,63%	42,63%	S/D OKTOBER
4	BAGIAN ADMINISTRASI PEMBANGUNAN	Rp 1.632.802.840	Rp 596.290.150	36,52%	36,52%	S/D OKTOBER
5	BAGIAN PERENCANAAN DAN KEUANGAN	Rp 32.994.116.856	11.384.282.725	34,50%	26,55%	S/D TRIWULAN III
6	BAGIAN UMUM	Rp 97.595.695.116	Rp 25.869.584.682	26,51%	26,51%	S/D AGUSTUS
7	BAGIAN TATA PEMERINTAHAN	Rp 9.175.738.600	Rp 1.913.444.600	20,85%	20,85%	S/D SEPTEMBER
8	BAGIAN PENGADAAN BARANG DAN JASA	Rp 5.375.848.400	Rp 837.160.000	15,57%	15,57%	S/D OKTOBER
9	BAGIAN ORGANISASI	Rp 2.449.999.000	Rp 443.659.900	18,11%	18,11%	S/D TRIWULAN III
10	BAGIAN KERJA SAMA	Rp 2.155.413.900	Rp 264.131.043	12,25%	10,32%	S/D TRIWULAN III
11	BAGIAN PROTOKOL DAN KOMUNIKASI PIMPINAN	Rp 2.513.754.600	Rp 151.185.152	6,01%	33,21%	S/D TRIWULAN III
12	BAGIAN KESEJAHTERAAN RAKYAT	Rp 4.624.523.152	Rp 237.233.000	5,13%	5,13%	S/D OKTOBER
13	BAGIAN SUMBER DAYA ALAM	Rp 498.255.315	0	0,00%	0,00%	S/D TRIWULAN III
1	DINAS KEBERSIHAN DAN PERTAMANAN	Rp 559.863.484.274	Rp 418.212.261.479	74,70%	74,70%	S/D OKTOBER
2	DINAS KETAHANAN PANGAN	Rp 19.176.177.500	Rp 11.848.790.154	61,79%	61,79%	S/D OKTOBER
3	DINAS PERDAGANGAN	Rp 27.367.426.407	Rp 16.585.627.558	60,60%	63,35%	S/D TRIWULAN III
4	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU	Rp 27.049.629.790	Rp 16.234.060.784	60,02%	66,64%	S/D SEPTEMBER
5	DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA	Rp 33.929.257.774	Rp 20.240.466.141	59,65%	26,16%	S/D OKTOBER
6	DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA	Rp 37.441.650.580	Rp 20.463.542.091	54,65%	54,65%	S/D OKTOBER
7	DINAS KETENAGAKERJAAN	Rp 17.121.748.248	Rp 9.223.119.969	53,87%	59,28%	S/D OKTOBER
8	DINAS PERTANIAN DAN PERIKANAN	Rp 32.081.192.012	Rp 17.067.708.070	53,20%	53,57%	S/D TRIWULAN III
9	DINAS KOPERASI, USAHA KECIL DAN MENENGAH	Rp 14.756.189.348	Rp 7.830.198.103	53,06%	53,06%	S/D OKTOBER
10	DINAS PENCEGAH DAN PEMADAM KEBAKARAN	Rp 36.738.580.331	Rp 19.234.714.543	52,36%	53,66%	S/D SEPTEMBER
11	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN, PERLINDUNGAN ANAK DAN PEMBERDAYAAN DINAS KESEHATAN	Rp 19.630.161.000	Rp 10.109.584.026	51,50%	51,50%	S/D OKTOBER
12	DINAS KESEHATAN	Rp 982.785.011.968	Rp 489.314.251.747	49,79%	52,50%	S/D TRIWULAN III
13	DINAS LINGKUNGAN HIDUP	Rp 17.955.728.670	Rp 8.511.487.427	47,40%	47,40%	S/D TRIWULAN III
14	DINAS PERINDUSTRIAN	Rp 15.235.946.589	Rp 7.080.834.552	46,47%	70,00%	S/D SEPTEMBER
15	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	Rp 40.422.187.400	Rp 17.691.576.032	43,77%	52,06%	S/D SEPTEMBER
16	DINAS PARIWISATA	Rp 20.645.228.000	Rp 8.701.611.055	42,15%	42,15%	S/D TRIWULAN III

NO	NAMA SKPD	PAGU ANGGARAN	REALISASI KEUANGAN		REALISASI FISIK (%)	KETERANGAN
			Rp	%		
17	DINAS PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA	Rp 19.579.396.971	Rp 8.245.946.990	42,12%	42,12%	S/D OKTOBER
18	DINAS PERPUSTAKAAN DAN KEARSIPAN	Rp 16.893.785.223	Rp 7.095.972.660	42,00%	42,00%	S/D OKTOBER
19	DINAS PERHUBUNGAN	Rp 127.773.063.600	52.394.522.462,00	41,01%	41,01%	S/D TRIWULAN III
20	DINAS PENDIDIKAN	Rp 944.238.338.784	Rp 353.142.172.031	37,40%	37,40%	S/D SEPTEMBER
21	DINAS SOSIAL	Rp 104.031.042.590	Rp 31.394.391.498	30,18%	75,00%	S/D TRIWULAN III
22	DINAS PERUMAHAN, KAWASAN PEMUKIMAN DAN PENATAAN RUANG	Rp 326.207.641.000	Rp 80.287.580.862	24,61%	46,24%	S/D TRIWULAN III
23	DINAS PEKERJAAN UMUM	Rp 315.101.287.427	Rp 75.115.690.882	23,84%	66,04%	S/D OKTOBER
23	DINAS KEBUDAYAAN	Rp 26.673.861.711	Rp 461.805.245	1,73%	1,73%	S/D TRIWULAN I
1	SATUAN POLISI PAMONG PRAJA	Rp 52.289.642.548	Rp 32.745.280.611	62,62%	62,62%	S/D OKTOBER
2	INSPEKTORAT	Rp 31.883.893.063	Rp 16.286.081.976	51,08%	51,08%	S/D OKTOBER
3	BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAN ASET DAERAH	Rp 173.958.587.375	Rp 87.484.780.444	50,29%	50,29%	S/D OKTOBER
4	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	Rp 29.439.068.357	Rp 14.234.842.769	48,35%	48,35%	S/D OKTOBER
5	BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK	Rp 34.462.419.080	15.834.843.308	45,95%	45,95%	S/D TRIWULAN III
6	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH	Rp 23.856.245.299	Rp 9.618.047.496	40,32%	40,32%	S/D OKTOBER
7	BADAN PENANGGULANGAN BENCANA DAERAH KOTA MEDAN	Rp 19.040.689.670	Rp 7.573.127.861	39,77%	39,77%	S/D OKTOBER
8	BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	Rp 9.562.099.850	Rp 3.346.517.724	35,00%	35,00%	S/D TRIWULAN III
9	BLUD RSUD Dr. PIRNGADI KOTA MEDAN	Rp 159.975.787.000	Rp 50.463.266.985	31,54%	31,54%	S/D OKTOBER
10	BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH	Rp 180.069.994.370	Rp 53.725.366.279	29,84%	29,84%	S/D TRIWULAN III

4.4.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyerapan Anggaran

Sejak tahun 2005, sesuai amanat UU No. 17/2003 tentang keuangan negara, telah dilakukan perubahan format baru belanja negara guna mewujudkan format belanja negara yang lebih transparan dan tidak tumpang tindih, dimana tidak membedakan lagi antara pengeluaran rutin dan pengeluaran pembangunan. Belanja negara dirinci menurut organisasi, fungsi, dan jenis belanja. Jenis belanja meliputi belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, belanja pembiayaan bunga utang, belanja subsidi, belanja hibah, belanja bantuan sosial, dan belanja lain-lain.

Untuk mempercepat proses pembangunan dan memacu tingkat pertumbuhan ekonomi, diperlukan proses penyerapan belanja negara yang dinamis dan terjadwal. Mengingat fungsi anggaran negara sebagaimana tersebut dalam UU No. 17/2003 adalah alat akuntabilitas, manajemen, dan kebijakan ekonomi. Sebagai instrumen kebijakan ekonomi, anggaran negara yang mencakup penerimaan dan pengeluaran negara berfungsi untuk mewujudkan pertumbuhan dan stabilitas perekonomian serta pemerataan pendapatan dalam rangka mencapai tujuan bernegara.

Penyerapan anggaran merupakan salah satu tahapan dari siklus anggaran yang dimulai dari perencanaan anggaran, penetapan dan pengesahan anggaran oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), penyerapan anggaran, pengawasan anggaran dan pertanggungjawaban penyerapan anggaran. Tahapan penyerapan anggaran ini dimulai ketika Undang-Undang (UU) Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) disahkan oleh DPR. Dalam rangka terjadinya kesatuan pemahaman serta kesatuan langkah dalam pelaksanaan, pemerintah sebagai pelaksana dari UU APBN selanjutnya menerbitkan Keputusan Presiden (Keppres) tentang Pedoman Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara sebagai dasar hukum pelaksanaan APBN. Pada saat ini Keppres yang berlaku adalah Keppres nomor 42 tahun 2002.

Menurut Noviwijaya dan Rohman (2013), penyerapan anggaran satuan kerja adalah “proporsi anggaran satuan kerja yang telah dicairkan atau telah direalisasikan dalam satu tahun anggaran”. Mengukur daya serap membutuhkan lebih dari sekedar membandingkan dana yang tersedia dan pengeluaran yang sebenarnya. Bahkan jika 100% dari anggaran yang dialokasikan dihabiskan mungkin ada kendala daya serap yang telah menyebabkan realokasi dana dan/atau kegagalan untuk melaksanakan rencana kerja (Ministry of Finance, Planning and Economic Development of Uganda, 2011”. Hingga saat ini pemerintah belum memiliki definisi baku tentang standar dari berapa persen suatu daerah masuk ke dalam kategori mengalami keminiman penyerapan anggaran. Namun beberapa daerah yang memiliki pakta integritas yang kemudian ditanda-tangani oleh kepala satker, bahwa suatu pemerintah akan tercatat mengalami keminiman serapan anggaran apabila sampai dengan akhir tahun tidak mampu merealisasikan 90% dari total anggaran yang telah disusun (Arif dan Halim, 2013). Sehingga dari kondisi tersebut terdapat beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya penyerapan anggaran yaitu:

1. Faktor Perencanaan

Perencanaan secara konvensional didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk masa mendatang yang lebih baik dengan memperhatikan keadaan sekarang maupun sebelumnya. Perencanaan (planning) adalah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, yaitu menentukan strategi untuk mencapai tujuan tersebut secara menyeluruh serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi, sehingga tercapainya tujuan organisasi (Robbins dan Coulter, 2002).

Keberhasilan penganggaran berkaitan dengan tujuan organisasi, alokasi tanggung jawab untuk mencapai tujuan dan tanggung jawab pelaksanaannya (Shah et. al 2007). Oleh karena itu, kegagalan dalam perencanaan penganggaran akan berdampak pada tidak berjalannya program kerja pemerintah yang secara tidak langsung tentunya akan berdampak buruk terhadap kinerja pemerintah. Faktor dari kurang baiknya perencanaan penyusunan anggaran yang berimbas pada program kerja suatu instansi pemerintah.

Arif dan Halim, 2013 menjelaskan bahwa aspek perencanaan yang tidak matang dalam penentuan anggaran yang akan disajikan akan berdampak pada tidak akan berjalannya program kerja dengan baik. Hal ini dikarenakan tidak selarasnya antara perencanaan anggaran dan program kerja yang akan dilaksanakan sehingga menjadi salah satu faktor penyebab minimnya penyerapan anggaran. Glennard dan Maina (2007) mengidentifikasi permasalahan terkait dengan kemampuan untuk menghabiskan anggaran yang tersedia disebabkan oleh terpecahnya proses perencanaan dan alokasi keuangan karena lemahnya kapasitas perencanaan di semua tingkatan dalam sistem. Pendekatan top-down yang diterapkan di tingkat pusat tanpa kejelasan peran dan tanggung jawab, arahan yang tidak tepat dan komunikasi yang buruk menyebabkan ketidakpastian dan menghambat proses perencanaan bagi Instansi Pemerintah. Kelancaran serta keberhasilan organisasi untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien ditentukan oleh adanya perencanaan yang matang. Perencanaan ini pada dasarnya merupakan salah satu fungsi manajemen.

2. Faktor Administrasi

Secara terminologi “Administrasi” adalah mengurus, mengatur, mengelola. Jika dibubuhi oleh awalan pe dan akhiran an pada setiap arti, maka semuanya mengandung maksud adanya keteraturan dan pengaturan sebab yang menjadi sasaran dari penguasaan, pengelolaan dan apabila pengaturan adalah terciptanya keteraturan dalam susunan dan pengaturan dinamikanya (Ali, (2012:19)). Mengurus dan pengurusan diarahkan pada penciptaan keteraturan sebab pengurusan yang teratur menghasilkan pencapaian tujuan yang tepat atau pada tujuan yang diinginkan.

Herriyanto (2012), Administrasi merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap keterlambatan penyerapan anggaran. Adapun faktor yang dimaksud adalah: 1) Salah dalam penentuan akun; 2) Masa penyusunan dan penelaahan anggaran yang terlalu pendek; 3) Keterbatasan pejabat/pelaksana pengadaan barang dan jasa yang bersertifikat; 4) Kurangnya pemahaman terhadap peraturan mengenai mekanisme pembayaran; 5) Adanya tambahan pagu karena adanya anggaran biaya tambahan (ABT), tambahan luncheon PHLN/PHDN, penerima hibah.

3. Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya adalah bisa berupa staff, informasi, kewenangan, fasilitas dan lain-lain. Menurut Amirudin (2009), kapasitas sumber daya manusia adalah kemampuan dari anggota eksekutif maupun legislatif dalam menjalankan fungsi dan perannya masing-masing dalam proses penyusunan kebijakan dalam pengelolaan keuangan instansi pemerintah.

Sumber Daya Manusia berhubungan dengan kemampuan terhadap detail tugas dan tanggung jawab pada tingkat: (1) mempersiapkan deskripsi pekerjaan; (2) jumlah dan kualifikasi staf; dan (3) terpenuhinya kebutuhan perekrutan. Faktor kunci keberhasilan dalam pengelolaan anggaran adalah staf yang berpengalaman dan mempunyai motivasi. Di setiap Instansi Pemerintah harus mempunyai sumber daya yang terlatih dan mampu menangani tugas-tugasnya. Staf juga harus dilengkapi dengan uraian tugas yang tepat (Hovart, 2005)

Kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara khususnya pegawai negeri. Untuk membentuk aparatur yang sempurna diperlukan upaya peningkatkan manajemen pegawai negeri sipil yang diatur secara menyeluruh, dengan menerapkan norma, standar, dan prosedur yang seragam dalam penetapan formasi, pengadaan, pengembangan, penetapan gaji, dan program kesejahteraan serta pemberhentian yang merupakan unsur dalam manajemen pegawai negeri sipil, baik pegawai negeri sipil pusat maupun pegawai negeri sipil daerah. Dengan adanya keseragaman tersebut, diharapkan akan dapat diciptakan kualitas pegawai negeri sipil yang seragam di seluruh Indonesia (Undang-undang No. 43 Tahun 1999).

Herriyanto. (2012), Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang berpengaruh terhadap penyerapan anggaran dengan alternatif solusi kebijakan, adalah: 1) memberikan reward berupa honorarium yang lebih besar dari honorarium yang telah ditetapkan sebelumnya guna untuk mendorong motivasi; 2) Memberikan dorongan motivasi berupa penghargaan baik berupa materi maupun immateri.

4. Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi (Sopiah, 2008).

Mathis dan Jackson (2006) mendefinisikan komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Definisi tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Komitmen organisasi ditandai dengan adanya: (1) kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi; (3) keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008). Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauh mana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi

Mowday et al. (1979) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi, yang antara lain adalah:

- a. Identifikasi (identification), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi.
- b. Keterlibatan (involvement), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan.
- c. Loyalitas (loyalty), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal

5. Faktor pengadaan barang dan jasa

Pengadaan barang dan jasa pemerintah dan konstruksi merupakan hakikat dari tugas organisasi sektor publik (Bastian, (2010:263). Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang pengadaan barang/jasa pemerintah pasal 1 ayat (1), yang dimaksud dengan pengadaan barang/jasa pemerintah (yang selanjutnya disebut pengadaan barang/jasa) adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementerian atau Lembaga atau Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa

Secara umum, pengadaan barang dan jasa dilakukan melalui 2 cara, yaitu melalui swakelola dan melalui penyedia barang. Pengadaan barang dan jasa melalui swakelola adalah pengadaan barang atau jasa dimana pekerjaannya direncanakan dan/atau diawasi sendiri oleh Instansi sendiri atau oleh kelompok masyarakat. Pengadaan melalui penyedia barang adalah pengadaan barang/jasa yang dilakukan melalui badan usaha atau orang perseorangan yang memenuhi syarat dan mampu menyediakan barang/jasa yang dibutuhkan. Ketentuan mengenai jenis barang, metode pengadaan, serta besaran nilai pengadaan diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah (telah direvisi dengan peraturan Presiden Nomor 70 Tahun 2012 tentang

Perubahan Peraturan Presiden Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan barang dan Jasa Pemerintah. Pengadaan barang dan jasa publik merupakan hakikat dari tugas organisasi sektor publik

Proses pengadaan barang dan jasa juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi lambatnya penyerapan anggaran. Anggaran belanja untuk pengadaan barang dan jasa memiliki porsi yang besar dikarenakan pengadaan barang dan jasa oleh pemerintah merupakan kegiatan penting untuk melaksanakan pembangunan dan untuk menjalankan fungsi pemerintahan yang efektif. Penyerapan anggaran belanja untuk pengadaan barang dan jasa pada umumnya sangat lambat dalam realisasinya dan seringkali menumpuk di akhir tahun.

BAB V

Kesimpulan

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Kepmenpan RB No. 409 Tahun 2019 Mengenai Persyaratan Jabatan Khususnya pada poin Pelatihan yaitu tingkat pentingnya terhadap jabatan maka hampir semua hanya mencakup aspek Penting belum mutlak. Artinya banyak pelatihan tidak mutlak dilaksanakan dan hanya masuk dalam kategori Penting
2. Belum ada Secara Resmi Bentuk Peta Kompetensi ASN Pada jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kota Medan
3. Belum adanya Data/informasi Mengenai Pelatihan yang tercantum pada Aplikasi Simpeg
4. Pelatihan Belum dijadikan Sebagai Aspek dalam Promosi, Rotasi ataupun Persyaratan Jabatan di Pemko Medan.
5. Belum terdapat Aspek Poin atau Skoring terhadap beberapa hal pada Simpeg Khususnya pada Poin pelatihan
6. Kebijakan pengembangan pegawai belum berdasar pada analisis organisasi, Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan selama ini masih sebatas pada pemenuhan kewajiban kepatuhan pada peraturan perundang-undangan seperti diklat berjenjang kepemimpinan, diklat prajabatan, diklat untuk jabatan fungsional dan diklat teknis lainnya
7. Belum mengacunya perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan pada perencanaan pembangunan baik di tingkat nasional maupun daerah
8. Pemahaman parsial dalam pengembangan kompetensi sebatas pendidikan dan pelatihan. Dalam kerangka itulah, UU ASN mengamanatkan dalam berbagai sarana pengembangan kompetensi tidak terbatas pada diklat saja tetapi juga pada seminar, penataran dan pertukaran danlainnya
9. Pengembangan kompetensi terpisah dari kebijakan pola karir.
10. Lemahnya penyusunan pola karir yang berakibat sangat menyulitkan identifikasi kebutuhan diklat
11. Bahwa terdapat kelebihan bobot atau beban kerja karena terjadi duplikasi yaitu semua jenis pekerjaan masuk pada jabatan atau bidang tertentu sehingga bobotnya sangat banyak. Bahwa jenis pekerjaan dan bobotnya terlalu besar untuk Jabatan tertentu karena duplikasi tersebut atau suatu

jenis pekerjaan tertentu masuk dalam satu jabatan sehingga bobotnya besar sehingga perlu untuk dievaluasi.

12. Serapan anggaran OPD yang ada di pemerintah kota medan yaitu rata-rata di bawah 50%
13. Belum adanya standarisasi tentang tinggi atau rendahnya serapan anggaran
14. Belum adanya reward and punishment yang di berikan kepada OPD dalam pengelolaan penyerapan anggaran.
15. Proses pelaporan penggunaan anggaran oleh masing-masing OPD belum menggunakan teknologi (Aplikasi) dan hanya pelaporan dalam bentuk E-mail atau laporan secara langsung.
16. Data Serapan anggaran Masing-masing OPD di Pemko Medan Belum Transparan artinya masyarakat tidak dapat mengaksesnya.

5.2. Upaya Perbaikan

Berdasarkan paparan yang telah dijabarkan, maka perlu dilakukan berbagai upaya di masa mendatang. Upaya-upaya tersebut sebagai berikut ini.

1. Kompetensi dasar dan pengembangan kompetensi bagi ASN Kota Medan belum mempunyai road map.
2. Seharusnya SIMPEG dapat menjadi bagian dari pemetaan kompetensi ASN, kendalanya yang dihadapi adalah belum menjadi budaya organisasi untuk mengupdate data pelatihan yang berhubungan dengan kompetensi. Hal ini disebabkan ada anggapan bahwa data didalam simpeg tersebut tidak menjadi dasar penilaian dalam karir pegawai.
3. Data kompetensi pendidikan dan pelatihan belum diskoring dengan metode skoring yang dapat dipilih, sehingga untuk ke depan perlu difikirkan untuk membuat skoring tentang kompetensi pegawai.
4. Validasi Nilai SKP Berdasarkan Kontribusi Kinerja Operasional Sehari-hari oleh Atasan
5. Penambahan Instrumen untuk Melengkapi Nilai Kinerja: Track Record dan Lainnya sebagai Dasar Promosi; Mutasi, dan Rotasi
6. Pengembangan Aplikasi untuk menunjang kinerja
7. Optimalisasi Serapan Anggaran Oleh Masing-Masing OPD

5.3.Rekomendasi

1. Membuat Peta Pengembangan Kompetensi Dasar ASN
2. Evaluasi/Perbaiki Aplikasi E-kinerja sehingga lebih sesuai dengan Kondisi dan beban kerja.
3. Menjadikan setiap pelatihan yang di Input Ke Simpeg sebagai Skor penilaian dalam penentuan jabatan.
4. Membuat Aplikasi Pelaporan Anggaran yang dapat digunakan oleh Masing-masing OPD secara Transparan sehingga dapat di akses oleh publik
5. Membuat reward and punishment sehingga masing-masing OPD termotivasi dalam Optimalisasi penyerapan anggaran
6. Membuat standarisasi tentang tinggi atau rendahnya serapan anggaran

DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, A., dan Setiawan, J., (2018). *Metologi Penelitian Kualitatif*. CV. Jejak: Sukabumi.
- Denzin and Y. Lincoln. (1994), *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002). *Manajemen Sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Perkasa
- Handoko, (2003). *Manajemen Personalialia Dan SumberDaya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFEUGM
- Moehariono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Musaneff, Rosdakarya. (2007). *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: Gunung Agung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam. Remaja Rosda Karya: Bandung
- Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work, Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Siyoto, S., dan Sodik, M.A. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing: Yogyakarta.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima, PT Refika Aditama, Bandung.
- Sutrisno, Edy. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit: Jakarta, Kencana.
- Simamora. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sadili, Samsudin. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta: Rajawali Pers
- Widjaja, A. W. (2006). *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Rajawali.
- Yani. (2012). *Dasar- Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Yudhistira
- Wahyudi, Bambang (2002). *Manajemen Edisi Kedelapan*. Jakarta: Mancana Jaya Cemerlang
- Peraturan Perundang-Undangan**
- Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2013 tentang Kamus Jabatan Fungsional Umum Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 35 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penyusunan Pola Karir Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara