

# Kendala dalam Implementasi Penjenjangan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Dinas Sosial Kota Pariaman

Yunita Indra Putri \*, Hasbullah Malau

Universitas Negeri Padang

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor penghambat (kendala) dalam mengimplementasikan penjenjangan kinerja di Dinas Sosial Kota Pariaman. Latar belakang penelitian ini adalah pelaksanaan penjenjangan kinerja di Dinas Sosial Kota Pariaman masih belum bisa diwujudkan karena tidak berjalan secara selaras dari kinerja individu, kinerja unit sampai dengan kinerja organisasi. Penelitian ini, menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kualitatif deskriptif. Teknik yang teknik purposive sampling. Dalam pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian berupa wawancara kepada informan yaitu Kepala Dinas Sosial Kota Pariaman, Sekretaris Dinas Sosial Kota Pariaman, Kepala Bidang Pemberdayaan Sosial dan Penanganan Fakir Miskin Dinas Sosial Kota Pariaman, Kepala Bidang Rehabilitasi Perlindungan dan Jaminan Sosial Dinas Sosial Kota Pariaman, Kepala Sub Bagian Umum dan Program Dinas Sosial Kota Pariaman dan Pegawai ASN (staff). Selanjutnya, menggunakan studi dokumentasi dan teknik keabsahan data yaitu dengan triangulasi. Serta teknik analisis menggunakan reduksi, menarik kesimpulan dari penelitian yang sudah dilaksanakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan penjenjangan kinerja di Dinas Sosial Kota Pariaman belum bisa diterapkan secara maksimal karena pegawai ASN masih harus dikembangkan lagi skill dan pengalaman dalam mengimplementasikan kinerja, hal ini menyebabkan sasaran strategis Dinas Sosial Kota Pariaman belum mencapai target yang maksimal sesuai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selanjutnya, Kendalanya yaitu kekurangan Sumber Daya Manusia atau Sumber Daya Aparatur dan kurangnya pelatihan/diklat pegawai ASN.

**Kata Kunci:** Implementasi, Penjenjangan Kinerja, Dinas Sosial Kota Pariaman

DOI: <https://doi.org/10.47134/villages.v5i2.118>

\*Correspondence: Yunita Indra Putri

Email: [yunitaindraputri@gmail.com](mailto:yunitaindraputri@gmail.com)

Received: 11-06-2024

Accepted: 13-06-2024

Published: 22-06-2024



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This research aims to analyze the inhibiting factors (barriers) in the implementation of performance levels in the social service of Pariaman city. The background of this research is that the implementation of performance appraisal in Pariaman City Social Service cannot yet be realized because it is not consistent between individual performance, unit performance and organizational performance. This research uses a qualitative approach with descriptive qualitative methods. The technique is a targeted sampling technique. In data collection, research tools were used in the form of interviews with informants, namely the head of the Pariaman City Social Service, the Secretary of the Pariaman City Social Service and the head of the Social Empowerment and Poverty Alleviation Department of the Pariaman Municipal Social Service, the head of the Rehabilitation Department, Protection and Social Security of Pariaman City Social Service, the Head of Sub-department and Programs of Pariaman City Social Service and ASN staff (employees). Next, documentation studies and data validity techniques are used, namely triangulation. As well as analysis techniques using reduction and drawing conclusions from the research carried out. The results of this research indicate that the

*implementation of performance evaluation in the social service of the city of Pariaman cannot be optimally implemented, since ASN employees still need to develop further skills and experience in the implementation of performance, which leads to the strategic goals of the Social Service of the City of Pariaman could not be achieved. Achievement of the maximum target in accordance with the objectives of the organization was set. In addition, the obstacles include a lack of human or equipment resources and a lack of training/education of ASN staff.*

**Keywords:** *Implementation, Performance Leveling, Pariaman City Social Service*

## **Pendahuluan**

Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting bagi otoritas sektor publik, unit, lembaga, dan organisasi. Menurut Hasibuan (Dalam Apriliana, 2021) Sumber Daya Manusia merupakan kemampuan yang terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu mempunyai peranan penting bagi instansi, unit, lembaga dan organisasi sektor publik. Organisasi publik membutuhkan sumber daya manusia yang baik untuk mencapai kinerja organisasi yang baik. Kinerja organisasi yang baik tentunya membutuhkan kinerja sumber daya manusia atau sumber daya aparatur yang mumpuni di bidangnya, yaitu keahlian yang dimiliki aparatur tersebut. Keahlian yang harus dimiliki aparatur meliputi keterampilan, pengalaman, dan keseriusan untuk mencapai hasil kinerja sesuai tugas dan fungsinya masing-masing. Sumber daya perangkat harus dapat melakukan tugas dan fungsinya.

Sumber daya manusia atau aparatur harus mumpuni di bidangnya masing-masing, yang menunjukkan hasil kinerja individu, kinerja unit, dan kinerja organisasi. Kinerja individu, kinerja unit, dan hasil kinerja organisasi memerlukan penjenjangan kinerja organisasi. Penjenjangan kinerja ini dapat dijadikan pedoman bagi instansi untuk mengembangkan tingkat kinerja yang mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Penjenjangan kinerja diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021 Tentang Penjenjangan Kinerja Instansi Pemerintah dalam pasal 1 ayat 1 menjelaskan bahwa penjenjangan kinerja adalah proses penjabaran dan penyelarasan sasaran strategis, indikator kinerja dan target kinerja organisasi kepada unit organisasi sampai dengan individu pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Peraturan ini dibuat agar tidak terjadinya miskomunikasi dalam suatu instansi. Agar terwujudnya keselarasan kinerja individu, bidang sampai dengan organisasi.

Organisasi Perangkat Daerah (OPD) adalah instansi pemerintah daerah yang berada dibawah wewenang kepada Kepala Daerah. Perangkat Daerah sendiri terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) harus menerapkan penjenjangan kinerja ini dalam rangka mencapai tujuan organisasi salah satu organisasi pemerintahnya yaitu Dinas Sosial Kota Pariaman yang sudah menerapkan penjenjangan kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021. Namun terdapat beberapa kendala dalam mengimplementasikan penjenjangan kinerja yaitu sumber daya manusia atau aparatur di Dinas Sosial Kota Pariaman masih kurang atau terjadi kekosongan jabatan dan kurangnya pelatihan diklat pegawai ASN. Kendala ini akan menghambat pelaksanaan penjenjangan kinerja itu sendiri.

Dinas Sosial Kota Pariaman telah mengimplementasikan Penjenjangan Kinerja yang telah ditetapkan pada Peraturan Walikota Pariaman Nomor 34 Tahun 2023 tentang pengukuran kinerja. Dinas Sosial Kota Pariaman telah mengimplementasikan Penjenjangan Kinerja tetapi belum terlaksana dengan baik. Dalam pelaksanaannya ditemukan beberapa permasalahan sehingga menghambat keberhasilan pelaksanaannya. Pertama, Kurangnya pelatihan diklat pegawai ASN. Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mampu dalam peningkatan kinerja individu dan harus memiliki latarbelakang pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk menyelaraskan sasaran strategis, indikator kinerja dan target kinerja sehingga dapat terjalannya penjenjangan kinerja dengan baik. Maka dari itu perlu penerapan penjenjangan kinerja agar terjadinya keselarasan aspek-aspek yang berdampak terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Kedua, Permasalahannya yaitu kekurangan pegawai pada bidang tertentu yang menyebabkan kekosongan jabatan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing bidang yang belum terlaksana dengan baik. Terdapat kekurangan pegawai sebanyak 18 orang di Dinas Sosial Kota Pariaman. Dinas Sosial Kota Pariaman terjadi kekosongan jabatan yang menyebabkan kurangnya kompetensi ASN dalam melaksanakan penjenjangan kinerja di Dinas Sosial Kota Pariaman. Hal ini dikarenakan, pegawai ASN memiliki tugas ganda dalam melaksanakan tugas yang belum terisi jabatannya karena terjadi kekurangan pegawai. Karena tugas yang dibagi-bagi untuk menutupi kekosongan jabatan pegawai ASN di Dinas Sosial Kota Pariaman tidak menjalankan sesuai dengan

penjenjangan kinerja serta kompetensi ASN menjadi kurang karena tugas yang dilakukan bukan dari bidang yang sesuai dengan pengalamannya.

Berdasarkan uraian, peneliti tertarik dengan permasalahan “Kendala dalam Implementasi Penjenjangan Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Dinas Sosial Kota Pariaman”.

### **Metode Penelitian**

Dalam artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kualitatif deskriptif. Menurut Saryono (Dalam Nursapia Harahap, 2020) Penelitian Kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan Dinas Sosial Kota Pariaman dengan melakukan wawancara dan studi dokumentasi. Uji keabsahan data dengan triangulasi sumber, teknik dan waktu. Teknik analisis data dilakukan dengan reduksi, penyajian dan kesimpulan.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **1. Implementasi Penjenjangan Kinerja di Dinas Sosial Kota Pariaman**

Dinas Sosial Kota Pariaman telah mengimplementasikan penjenjangan kinerja yang telah ditetapkan pada Peraturan Walikota Pariaman Nomor 34 Tahun 2023 Tentang Pengukuran Kinerja. Dinas Sosial Kota Pariaman dalam menerapkan penjenjangan kinerja dengan memanfaatkan sumber daya Manusia atau Aparatur yaitu suatu hal yang penting dan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi pemerintah. Jika instansi yang jumlah pegawainya tidak memenuhi kebutuhan maka akan berdampak besar terhadap pencapaian kinerja Dinas Sosial Kota Pariaman.

Jumlah ASN di Dinas Sosial Kota Pariaman berjumlah 17 orang ASN yakni pegawai laki-laki berjumlah 8 orang dan pegawai Perempuan berjumlah 9 orang. Dari jumlah berdasarkan jenis kelamin, jumlah Perempuan mendominasi dengan selisih 1 orang dengan jumlah pegawai laki-laki. Sedangkan berdasarkan jenjang pendidikan di Dinas Sosial Kota Pariaman terdiri dari S2 (magister) berjumlah 2 orang, S1 (Strata 1) berjumlah 13 orang, D-III berjumlah 1 orang dan SLTA berjumlah 1 orang.

**Table 1:** Jumlah ASN Dinas Sosial Kota Pariaman

Uraian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Golongan II	1	-	1
Golongan III	5	8	13
Golongan IV	2	1	3
Jumlah	8	9	17

Sumber: Dinas Sosial Kota Pariaman

Tabel diatas menjelaskan bahwa jumlah ASN berdasarkan golongan yaitu golongan terdiri dari golongan II sebanyak 1 orang, golongan III sebanyak 13 orang dan golongan IV sebanyak 3 orang. Dalam implementasi penjenjangan kinerja golongan/pangkat juga akan mempengaruhi pelaksanaan penjenjangan kinerja serta mempengaruhi kinerja pegawai ASN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing selain itu juga akan menghambat dalam pelaksanaan penjenjangan kinerja Dinas Sosial Kota Pariaman.

## 2. Faktor Penghambat dalam Implementasi Penjenjangan Kinerja Dinas Sosial Kota Pariaman

### Kekurangan Sumber Daya Manusia atau Aparatur

Sumber Daya Manusia sangat penting didalam penerapan suatu kebijakan. Penerapan penjenjangan kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Pendayaaangunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 89 Tahun 2021 di Dinas Sosial Kota Pariaman terdapat faktor penghambat didalam sumber daya manusiannya. Berdasarkan data dari Dinas Sosial Kota Pariaman yang menggambarkan kebutuhan pegawai di organisasi perangkat daerah tersebut, yaitu sebagai berikut:

**Table 2:** Rekapitulasi Kebutuhan Pejabat/Pegawai Dinas Sosial Kota Pariaman 2024

No.	Nama Bagian Organisasi	Jumlah Kebutuhan Pegawai	Jumlah Pegawai Yang Ada	+/-
1	Kepala Dinas Sosial Kota Pariaman	1	1	0

No.	Nama Bagian Organisasi	Jumlah Kebutuhan Pegawai	Jumlah Pegawai Yang Ada	+/-
2	Sekretaris Dinas Sosial Kota Pariaman	1	1	0
3	Kasubag Umum Dan Program	1	1	0
4	Penelaah teknis kebijakan	1	1	0
5	Pengadministrasian Perkantoran	2	1	1
6	Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Muda	1	1	0
7	Pengolah data dan Informasi	1	1	0
8	Kabid Rehabilitasi Dan Perlindungan Jaminan Sosial	1	1	0
9	Pekerja Sosial Ahli Pertama	0	1	-1
10	JF Penyuluh Sosial Ahli Madya	0	1	-1
11	JF Penyuluh Sosial Ahli Muda	0	1	-1
12	JF. Penggerak Swadaya Masyarakat	1	0	1
13	Penelaah Teknis Kebijakan	2	2	0
14	Kabid Pemberdayaan Sosial Dan Penanganan Fakir Miskin	1	1	0
15	Pekerja Sosial Ahli Pertama	0	1	-1
16	JF Penyuluh Sosial Ahli Muda	0	3	-3
17	JF Penyuluh Sosial Ahli Pertama	0	1	-1
18	JF Penggerak Swadaya Masyarakat	2	0	2
19	Penelaah Teknis Kebijakan	2	2	0
20	Operator Layanan Operasional	0	6	-6
21	Pengolah Data Dan Informasi	0	1	-1

Sumber: Dinas Sosial Kota Pariaman

Tabel diatas dapat memberikan informasi bahwa terdapat kekurangan pegawai sebanyak 18 orang di Dinas Sosial Kota Pariaman. Sebanyak 10 jabatan sudah memiliki

pegawai yang cukup di bidangnya. Namun masih terdapat kekurangan pegawai sebanyak 9 jabatan yaitu sebanyak 16 orang dan 2 Jabatan yang tidak dibutuhkan tetapi tersedia di Dinas Sosial Kota Pariaman sebanyak 3 orang pegawai. Dinas Sosial Kota Pariaman terjadi kekosongan jabatan yang menyebabkan kurangnya kompetensi ASN dalam mengimplementasikan penjenjangan kinerja di Dinas Sosial Kota Pariaman. Hal ini dikarenakan, pegawai ASN memiliki tugas ganda atau tugas rangkap dalam melaksanakan tugas yang belum terisi jabatannya karena terjadi kekurangan pegawai. Karena tugas yang dibagi-bagi untuk menutupi kekosongan jabatan pegawai ASN di Dinas Sosial Kota Pariaman tidak menjalankan sesuai dengan penjenjangan kinerja serta kompetensi ASN menjadi kurang karena tugas yang dilakukan bukan dari bidang yang sesuai dengan pengalamannya.

Faktor penyebabnya pelaksanaan penjenjangan kinerja salah satunya kurangnya sumber daya manusia atau aparatur, hal ini senada dengan hasil kutipan wawancara sebagai berikut:

...keadaan rekapitulasi pegawai di Dinas Sosial Kota Pariaman memang masih ada kekurangan pegawai dan kekosongan jabatan. Untuk itu seharusnya perlu ada kualifikasi pegawai lagi atau merekrut pegawai, namun hal tersebut sudah di laporkan ke pihak BKD tapi belum ada kabar sampai sekarang. Untuk tambahan pegawai ini sudah diajukan tapi belum disetujui (FYS, 52 Tahun).

Hasil wawancara juga menjelaskan sebagai berikut:

...walaupun terjadi kekosongan jabatan, pelaksanaan kinerja harus terus berlanjut oleh karena itu, pegawai Dinas Sosial Kota Pariaman saling mengcover satu sama lain untuk menutupi tugas-tugas yang belum dilaksanakan. Maka dari itu, tugas dibebankan pegawai diberikan rangkap untuk menutupi itu semua. Tetapi, kami sudah berusaha untuk mengajukan perekrutmenan itu (M, 46 Tahun).

Berdasarkan wawancara peneliti dengan narasumber diatas dapat disimpulkan bahwa di Dinas Sosial Kota Pariaman memang terdapat kekurangan sumber daya manusia sehingga beberapa jabatan masih kosong. Faktor yang menyebabkan kekurangan pegawai atau kekosongan jabatan tersebut seperti sudah diajukan untuk merekrut tetapi belum disetujui.

### 3. Kurangnya Pelatihan/Diklat Pegawai

**Table 3:** Nama ASN Dinas Sosial Kota Pariaman Berdasarkan Diklat

No.	Tahun	Jenis Diklat	Jumlah
1	2016	Diklat Pekerjaan Sosial	1
2	2017	Diklat Pendamping KUBE Fakir Miskin	1
3	2018	Diklat Sistem Layanan Rujukan Terpadu Kemiskinan	1
4	2019	Pelatihan Pendampingan Lanjut Terlantar	1
5	2019	Diklat Pekerjaan Sosial	1
6	-	Diklat PraJabatan	17

Sumber: Dinas Sosial Kota Pariaman

Tabel diatas memberikan informasi bahwa baru sedikit pegawai Dinas Sosial Kota Pariaman yang melaksanakan pelatihan/diklat selain Diklat Latihan Prajabatan. Banyak diantara pegawai Dinas Sosial Kota Pariaman yang belum melaksanakan pelatihan/diklat baik itu pelatihan diklat struktural maupun pelatihan diklat fungsional yang berguna untuk menunjang jabatan dan fungsi dari setiap pegawai tersebut. Hal ini senada dengan hasil wawancara sebagai berikut:

...pelatihan diklat yang turun langsung masih minim dan Dinas Sosial Kota Pariaman tidak menyelenggarakan pelatihan diklat itu sendiri maka dari itu jika ada pelatihan diklat dari daerah diadakan kami kirimkan pegawai dinas untuk pelatihan diklat tapi jika tidak ada acara pelatihan diklat di daerah kami tidak mengirimkan pegawai. Kendala lainnya juga dikarenakan kemarin itu terjadi covid-19 yang menyebabkan tidak ada pelatihan diklat serta tidak semua pegawai dapat ikut serta dalam pendiklatan (FYS, 52 Tahun).

Hasil wawancara juga menjelaskan bahwa:

...untuk beberapa staff juga belum turun dalam pelatihan diklat termasuk saya sebagai staff fungsional sub bagian umum dan program belum melaksanakan diklat yang terbaru pasca covid-19. Pelatihan diklat dilakukan agar dapat mengembangkan

kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja dan skill yang harus di miliki. Tapi sayangnya dari daerah belum juga diselenggarakan pelatihan diklat itu sendiri (Ma, 51 Tahun).

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan/diklat bagi pegawai Dinas Sosial Kota Pariaman masing kurang karena terkendala oleh ajuan yang belum disetujui. Beberapa staff juga belum turun dalam pelatihan diklat. Tetapi ada beberapa ada pegawai yang sudah mendapatkan pelatihan diklat tapi sudah di mutasi, jadi pegawai yang belum mendapatkan menjadi bertambah. Pelatihan diklat yang berhubungan dengan jabatan masih banyak yang belum melaksanakannya, baru beberapa pegawai yang melaksanakan diklat tersebut. Belum melaksanakan diklat yang berhubungan dengan jabatan tersebut dapat mempengaruhi penilaian kompetensi pada indeks professional pegawai.

### **Pembahasan**

Pertama, didalam pelaksanaan penjenjangan kinerja di Dinas Sosial Kota Pariaman terdapat kendala pada terbatasnya sumber daya manusia atau aparatur. Berdasarkan tabel Rekapitulasi Kebuthan Pejabat/Pegawai Dinas Sosial Kota Pariaman terdapat 9 formasi jabatan yang kekurangan pegawai. Kekurangan ini terjadi karena ada pegawai yang dipindahkan karena promosi jabatan atau mutasi dan belum adanya pengadaan pegawai meskipun sudah diajukan. Kurangnya formasi pegawai atau kurangnya formasi jabatan ini telah di ajukan oleh Dinas Sosial Kota Pariaman kepada pihak yang mengadakan atau merekrutmen pegawai agar segera di masukan pegawai yang memiliki kualifikasi yang tepat dalam jabatan yang kosong berupa ketepatan dari latarbelakang pendidikan, pengalaman dan lain sebagainya. Sehingga, dalam mengimplementasikan penjenjangan kinerja tidak ada lagi yang berdampak dalam pelaksanaan kinerja yang tidak maksimal dikarenakan pegawai sudah sesuai tempat dalam penempatan jabatan yang diembannya. Hal ini akan berdampak pada kinerja yang efektif dan akan membuat pelaksanaan penjenjangan kinerja ini menjadi lebih baik lagi sesuai dengan yang diinginkan dan dicapai.

Temuan peneliti yang menjadi hambatan atau kendala dalam pelaksanaan penjenjangan kinerja yang telah ditetapkan di Dinas Sosial Kota Pariaman adalah salah satunya kekurangan Sumber Daya Manusia atau aparatur dan terjadi kekosongan formasi jabatan sehingga pegawai yang ada harus melaksanakan pekerjaan dari kekosongan jabatan itu guna menutupinya dengan cara melaksanakan tugas rangkap.

Kedua, kekurangan pelatihan atau diklat. Selain, Sumber Daya Manusia atau Aparatur sangat penting karena sebagai sumberdaya penggerak dan pelaksana. Pelaksanaan penjenjangan kinerja untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya diperlukan pelatihan atau diklat untuk mengembangkan skill atau pengalamannya untuk menambah wawasannya agar kinerja yang dimiliki pegawai berjalan dengan lancar dan sesuai dengan yang diinginkan. Pelaksanaan penjenjangan kinerja ini bertujuan untuk pegawai ASN mampu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai penyesuaian kinerja individu, penyesuaian kinerja unit dan penyesuaian kinerja organisasi. Oleh sebab itu pegawai ASN perlu melaksanakan pelatihan atau diklat untuk mengembangkan kompetensinya sesuai dengan bidangnya. Namun pelatihan atau diklat masih terjadi kendala dalam melaksanakannya.

Masih banyak pegawai Dinas Sosial Kota Pariaman yang belum mendapatkan pelatihan atau diklat. Beberapa pegawai ASN telah mendapatkan pelatihan atau diklat untuk menunjang didalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebelum terjadi covid-19 selama itu belum ada lagi yang melaksanakan pelatihan atau diklat dengan alasan keselamatan pegawai lebih diprioritaskan dan dari pusat juga belum lagi menyelenggarakan pelatihan dan diklat lagi. Dari hasil temuan penulis diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa sumberdaya yang dimiliki belum memadai serta untuk keahlian dibidang masing-masing masih kurang juga hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang diikutsertakan dalam pelatihan atau diklat.

## **Simpulan**

Berdasarkan hasil yang sudah didapatkan mengenai kendala dalam mengimplementasikan Penjenjangan Kinerja dapat disimpulkan bahwa terjadi kendala dalam pelaksanaannya. Yaitu pertama, kurangnya sumberdaya manusia atau sumber daya aparatur. Kedua, kurangnya pelatihan diklat pegawai ASN. Hal ini akan menimbulkan kendala dalam pelaksanaan penjenjangan kinerja sehingga penerapan penjenjangan kinerja tidak berjalan dengan maksimal.

## Daftar Pustaka

- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi. In *Forum Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 23(4), 804-812.
- Bur, Kintan. (2022). Rekrutmen PNS berdasarkan merit system di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Polewali Mandar [Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin].
- Carda, M., & Hasyim, H. (2021). Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap produktivitas kerja pegawai kantor bupati Kabupaten Bulukumba. *Equity: Journal of Economics, Management and Accounting*, 16(1), 40-48.
- Darmi, T., & Anwar, F. (2022). Analisis pengembangan kapasitas aparatur sipil negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu. *Sosio e-Kons*, 14(2), 174-182.
- Diana, E. (2020). Pengaruh kompetensi karyawan dan kemampuan teknis personal terhadap kinerja sistem informasi akuntansi komputerisasi Pt. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Bengkulu. *Jaz: Jurnal Akuntansi Unihaz*, 3(2), 128-136.
- Eterna, L., Setyawan, D., & Nanarhati, E. D. (2021). Implementasi kebijakan program perlindungan anak perspektif Charles O. Jones (Studi kasus pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang) [Doctoral dissertation, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang].
- Harahap, N. (2020). Penelitian kualitatif.
- Haryani, M., Idris, M., & Asiati, D. I. (2023). Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja ASN Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Indah Safira, P., & Malau, H. (2023). Efektivitas program penjenjangan kinerja organisasi perangkat daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Kota Pariaman. *Journal of Public Administration Studies*, 2(3), 274-280. <https://doi.org/10.24036/publicness.v2i3.112>
- Juru, N. A. (2020). Analisis struktur organisasi terhadap kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 408-421.
- Kafiar, C. G. (2023). Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada Dinas Pariwisata Kabupaten Biak Numfor Provinsi Papua [Doctoral dissertation, IPDN Jatinangor].

- Khaeruman, K., & Hartoko, G. (2021). Pelaksanaan training dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 7(2), 191-201.
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2024 Dinas Sosial Kota Pariaman.
- Mappasere, S. A., & Suyuti, N. (2019). Pengertian penelitian pendekatan kualitatif. *Metode Penelitian Sosial*, 33.
- Moleong, L. J. (2020). A. Pendekatan dan jenis penelitian. Pelaksanaan Reforma Agraria Di Desa Sumberdanti Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember (Berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 1960 Tentang Pokok-Pokok Agraria Dan Perpres No. 86 Tahun 2018 Tentang Reforma Agraria).
- Muda, I. (2019). Educational institution performance measurement based on Miles and Huberman models using balanced scorecard approach. *Calitatea*, 20(170), 32-41.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 89 Tahun 2021 tentang penjenjangan kinerja instansi pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tentang perangkat daerah.
- Peraturan Walikota Pariaman Nomor 34 Tahun 2023 tentang pengukuran kinerja instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kota Pariaman.
- Permana, C., & Widjaja, Y. R. (2023). Pengaruh kompetensi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja implikasinya pada kinerja pegawai. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 1485-1499.
- Saat, S., & Mania, S. (2020). Pengantar metodologi penelitian: Panduan bagi peneliti pemula. Pusaka Almaida.
- Saat, S., & Mania, S. (2020). Pengantar metodologi penelitian: Panduan bagi peneliti pemula. Pusaka Almaida.
- Salainti, R. A. (2022). Efektivitas analisis jabatan dalam penempatan pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Minahasa [Doctoral dissertation, IPDN].
- Saputra, H., Soleh, A., & Gayatri, I. A. M. E. M. (2020). Pengaruh perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan penempatan terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *Inobis: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 3(2), 187-197.
- Sari, C. N., & Malau, H. (2023). Kendala dalam analisis jabatan dalam penjenjangan kinerja perangkat daerah (OPD) di BKPSDM Kota Pariaman. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 24111-24116.

Wahyuni. (2022). Pengaruh beban kerja, komunikasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Sinar Kuta [Doctoral dissertation, Universitas Mahasaraswati Denpasar].

Wijyanthi. (2019). Penerapan kompetensi Spencer pada aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16(4), 75-86.