

SKRIPSI



**PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP
KOMPETENSI MANAJERIAL PIMPINAN BERBASIS
GENDER DI BIRO UMUM KEMENTERIAN
KEUANGAN**

Disusun Oleh:

Nama : Aprilla Mulia Dermawati
NPM : 2120121145
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2024



**PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP
KOMPETENSI MANAJERIAL PIMPINAN BERBASIS
GENDER DI BIRO UMUM KEMENTERIAN
KEUANGAN**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana Terapan

Oleh

**NAMA : APRILLA MULIA DERMAWATI
NPM : 2120121145
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR**

SKRIPSI

**PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

JAKARTA, 2024

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK DIPERTAHANKAN
DALAM UJIAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN
SKRIPSI**

NAMA : APRILLA MULIA DERMAWATI
NPM : 2120121145
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR
JUDUL : PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP KOMPETENSI
MANAJERIAL PIMPINAN BERBASIS *GENDER* DI
BIRO UMUM KEMENTERIAN KEUANGAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada (15 Januari 2024)

Pembimbing



(**Faza Dhora Nailufar, S.IP., M.IP.**)

LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Tugas Akhir Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta pada 17 Januari 2024.

Ketua merangkap Anggota



(Dr. Asropt, SIP, MSi)

Sekretaris merangkap Anggota

A blue ink signature of Saut Gracer Sijabat, S.Psi., MM.

(Saut Gracer Sijabat, S.Psi., MM.)

Anggota

A blue ink signature of Faza Dhora Nallufar, S.IP., M.IP.

(Faza Dhora Nallufar, S.IP., M.IP.)

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Aprilla Mulia Dermawati

NPM : 2120121145

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP KOMPETENSI MANAJERIAL PIMPINAN BERBASIS *GENDER* DI BIRO UMUM KEMENTERIAN KEUANGAN merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan Politeknik STIA LAN Jakarta dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, Januari 2024

Penulis,



(Aprilla Mulia Dermawati)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur senantiasa disampaikan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul “PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP KOMPETENSI MANAJERIAL PIMPINAN BERBASIS *GENDER* DI BIRO UMUM KEMENTERIAN KEUANGAN”. Adapun maksud dan tujuan dari skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat yang ditetapkan guna meraih gelar kesarjanaan terapan ilmu Administrasi Publik bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Politeknik STIA LAN Jakarta. Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, saran, motivasi, bimbingan dan masukan dari berbagai pihak. Oleh karena itu melalui kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Faza Dhora Nailufar, S.IP., M.IP. selaku Pembimbing dan yang telah memberikan ilmu, bimbingan dan arahan kepada penulis selama belajar di Politeknik STIA LAN Jakarta dan menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Asropi, SIP, MSi dan Bapak Saut Gracer Sijabat, S.Psi., MM selaku penguji skripsi dan memberikan masukan sehingga dapat dilakukan perbaikan atas skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu Dosen di Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu, bimbingan dan arahan kepada penulis selama belajar di Politeknik STIA LAN Jakarta.
4. Bapak dan Ibu Bagian Administrasi dan Akademik Kemahasiswaan (BAAK) dan staf Bagian Perpustakaan di Politeknik STIA LAN Jakarta yang membantu dan memfasilitasi penulis dalam pelaksanaan tugas akhir ini.
5. Bapak Sugeng Wardoyo selaku Kepala Biro Umum yang telah memberikan ijin untuk pelaksanaan penelitian.
6. Bapak Windasena Winarno selaku Kepala Subbagian Pengelolaan Kinerja Organisasi Biro Umum sekaligus atasan dari penulis, yang telah

memberikan keluangan waktu kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan seluruh penyelesaian skripsi ini.

7. Rekan – rekan mahasiswa Alih Kredit Manajemen Sumber Daya Manusia Angkatan 2021 yang telah membantu dan menyemangati penulis untuk dapat menyelesaikan Skripsi hingga dapat selesai tepat waktu.
8. Semua pihak yang tidak disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dukungan, semangat dan motivasi dalam menyelesaikan Laporan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar dapat membantu dalam memperbaiki serta menambah pengetahuan dan wawasan penulis. Akhir kata, terima kasih kepada semua dukungan dan bantuan yang penulis dapatkan, semoga laporan ini bermanfaat bagi pembaca, khususnya civitas akademik Politeknik STIA LAN Jakarta.

Jakarta, Januari 2024

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

Penulis,

ABSTRAK

PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP KOMPETENSI MANAJERIAL PIMPINAN BERBASIS GENDER DI BIRO UMUM KEMENTERIAN KEUANGAN. Aprilla Mulia Dermawati. NPM 2120121145. Dosen Pembimbing: Faza Dhora Nailufar, S.IP., M.IP. Skripsi, Jakarta: Politeknik STIA LAN Jakarta. Januari 2024.

Menanggapi terkait perhatian pimpinan terhadap kualitas pimpinan di Kementerian Keuangan terkait hasil asesmen, membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang mengukur persepsi bawahan/pelaksana terhadap kompetensi manajerial sosial kultural pimpinan. Adapun kompetensi manajerial sosial kultural yang diteliti adalah standar kompetensi sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN-RB) Nomor 38 Tahun 2017 yang mengatur tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Kompetensi yang dinilai adalah kompetensi: 1) Intergitas, 2) Kerjasama, 3) Komunikasi, 4) Orientasi pada Hasil, 5) Pelayanan Publik, 6) Pengembangan Diri dan Orang Lain, 7) Mengelola Perubahan, 8) Pengambilan Keputusan. Selain itu dalam penelitian ini akan dikaitkan dengan jenis kelamin secara pimpinan. Penelitian ini dilaksanakan dengan lokus Biro Umum Kementerian Keuangan dan penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap kompetensi manajerial atasannya serta untuk mengetahui apakah ada perbedaan kompetensi manajerial terhadap jenis kelamin pimpinan di Biro Umum. Saran dari penelitian ini adalah: 1) Pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala, 2) Perbaikan sistem penilaian kinerja, 3) Perbaikan pola mutasi.

Kata kunci: kompetensi manajerial; jenis kelamin; sosial kultural

ABSTRACT

EMPLOYEE'S PERCEPTION TOWARDS GENDER-BASED LEADERSHIP PRACTICES IN MINISTRY OF FINANCE: A CASE STUDY OF EMPLOYEE'S PERCEPTION IN GENERAL AFFAIRS BUREAU OF MINISTRY OF FINANCE. Aprilla Mulia Dermawati. IDS: 2120121145. Lecturer: Faza Dhora Nailufar, S.IP., M.IP. Skripsi, Jakarta: Politeknik STIA LAN Jakarta. Januari 2024.

Responding to the leader's attention about the quality of leader in the Ministry of Finance related to assessment results, researchers are interested in conducting a study measuring subordinates/executives' perceptions of the managerial's competencies of leaders. The social-cultural managerial competencies under subject of research are in accordance with the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Regulation (PERMENPAN-RB) Number 38 of 2017, which regulates the Competency Standards for Civil Servant Positions. The assessed competencies include: 1) Integrity, 2) Collaboration, 3) Communication, 4) Results Orientation, 5) Public Service, 6) Self and Others Development, 7) Change Management, 8) Decision Making. Additionally, this research will be associated with the gender of the leaders. The study is conducted at the General Affairs Bureau of the Ministry of Finance and used quantitative method which aimed at understanding employees' perceptions of their superiors' managerial competencies and determining whether there are differences in managerial competencies based on the gender of leaders in the General Affairs Bureau. Recommendations from this research include: 1) Implementation of periodic monitoring and evaluation, 2) Improvement of the performance appraisal system, 3) Enhancement of the mutation pattern.

Keywords: managerial competencies; gender; social-cultural

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
LEMBAR JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR	iv
PAKTA INTEGRITAS.....	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACK	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Rumusan Permasalahan	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
A. Tinjauan Teori	10
B. Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya	21
C. Kerangka Berpikir	23
D. Hipotesis Penelitian	24
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	25
A. Metode Penelitian	25
B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	25
C. Teknik Pengumpulan Data	26
D. Instrumen Penelitian	26
E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	29
F. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data	35
BAB IV HASIL PENELITIAN	37
A. Penyajian Data	37
B. Pembahasan	38
C. Sintesis Pemecahan Masalah	70

BAB V PENUTUP.....	73
A. Kesimpulan.....	73
B. Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	xv
LAMPIRAN.....	xvii
RIWAYAT HIDUP.....	xix



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Daftar Subbagian di Biro Umum	6
Tabel 2. 1 Definisi Operasional	21
Tabel 2. 2 Parameter/Gradasi.....	22
Tabel 3. 1 Skala Likert.....	26
Tabel 3. 2 Pernyataan/Pertanyaan Penelitian.....	27
Tabel 3. 3 Uji Validitas.....	31
Tabel 3. 4 Uji Reliabilitas	34
Tabel 4. 1 Interval Nilai.....	37
Tabel 4. 2 Uji Normalitas	37
Tabel 4. 3 Rata - Rata X dan Y.....	39
Tabel 4. 4 Uji Wilcoxon X dan Y	39
Tabel 4. 5 Mean Integritas Level 2	41
Tabel 4. 6 Uji Wilcoxon Integritas Level 2	42
Tabel 4. 7 Mean Integritas Level 3	42
Tabel 4. 8 Uji Wilcoxon Integritas Level 2	43
Tabel 4. 9 Mean Kerjasama Level 2	44
Tabel 4. 10 Uji Wilcoxon Kerjasama Level 2	45
Tabel 4. 11 Mean Kerjasama Level 3	46
Tabel 4. 12 Uji Wilcoxon Kerjasama Level 3	46
Tabel 4. 13 Mean Komunikasi Level 2.....	48
Tabel 4. 14 Uji Wilcoxon Komunikasi Level 2.....	48
Tabel 4. 15 Mean Komunikasi Level 3.....	49
Tabel 4. 16 Uji Wilcoxon Komunikasi Level 3.....	50
Tabel 4. 17 Mean Orientasi pada Hasil Level 2	52
Tabel 4. 18 Uji Wilcoxon Orientasi pada Hasil Level 2.....	52
Tabel 4. 19 Mean Orientasi pada Hasil Level 3	53
Tabel 4. 20 Uji Wilcoxon Orientasi pada Hasil Level 3.....	54

Tabel 4. 21 Mean Pelayanan Publik Level 2	55
Tabel 4. 22 Uji Wilcoxon Pelayanan Publik Level 2	56
Tabel 4. 23 Mean Pelayanan Publik Level 3	57
Tabel 4. 24 Uji Wilcoxon Pelayanan Publik Level 3	58
Tabel 4. 25 Mean Pengembangan Diri dan Orang Lain Level 2	59
Tabel 4. 26 Uji Wilcoxon Pengembangan Diri dan Orang Lain Level 2 ...	60
Tabel 4. 27 Mean Pengembangan Diri dan Orang Lain Level 3	61
Tabel 4. 28 Uji Wilcoxon Pengembangan Diri dan Orang Lain Level 3 ...	62
Tabel 4. 29 Mean Mengelola Perubahan Level 2	64
Tabel 4. 30 Uji Wilcoxon Mengelola Perubahan Level 2	64
Tabel 4. 31 Mean Mengelola Perubahan Level 3	65
Tabel 4. 32 Uji Wilcoxon Mengelola Perubahan Level 3	66
Tabel 4. 33 Mean Pengambilan Keputusan Level 2	67
Tabel 4. 34 Uji Wilcoxon Pengambilan Keputusan Level 2	68
Tabel 4. 35 Mean Pengambilan Keputusan Level 3	69
Tabel 4. 36 Uji Wilcoxon Pengambilan Keputusan Level 3	70
Tabel 4. 37 Rekapitulasi Mean dan Uji Wilcoxon.....	71

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Biro Umum	6
Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	24

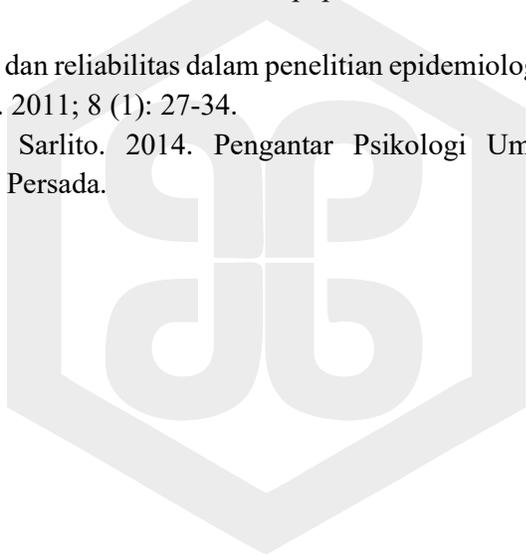


**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

DAFTAR PUSTAKA

- Anwaruddin, A. (2006). TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN BIROKRASI. *Jurnal Borneo Administrator*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.24258/jba.v2i2.18>
- Arbi, Armawati. 2012. Psikologi dan Tabligh. Jakarta: Amzah
- Fajar, Marhaeni. 2009. Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktik. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Funke, J. (2001). *Thinking & Problem Solving*. [Online]. <http://www.psychology.uni-heidelberg.de/AE/allg/>
- Idrus, M. (2009). Kompetensi Interpersonal Mahasiswa. *Unisia*, 32(72), 171–184. <https://doi.org/10.20885/unisia.vol32.iss72.art5>
- Janna, N. M., & Herianto, H. (2021). *Konsep Uji Validitas Dan Reliabilitas Dengan Menggunakan SPSS* [Preprint]. Open Science Framework. <https://doi.org/10.31219/osf.io/v9j52>
- Kartika, L. N., & Sugiarto, A. (2014). Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), Article 1. <https://doi.org/10.24914/jeb.v17i1.240>
- Kirkley, J. (2003). Principles for teaching Problem Solving. Plato Learning Center. http://www.plato.com/downloads/papers/paper_04.pdf
- Liliwari, Alo. 2011. Komunikasi Serba Ada Serba Makna. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mukhtar, U. (2018). ISU GENDER DAN UPAYA MENEGAKKAN KEADILAN SOSIAL. *Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 2(01), Article 01. <https://journal.unsika.ac.id/index.php/pendidikan/article/view/1340>
- Nakin, J. B. N. (2003). Creativity and Divergent Thinking in Geometry Education. Disertasi University of South Africa. http://www.plato.com/downloads/papers/paper_04.pdf
- Sobur, Alex. 2009. *Psikologi Umum dalam Lintasan Sejarah*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Ronny Kountur. (2005). *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: PPM.
- Schiau Loana, 2016. *Humor, Loneliness and Interpersonal Communication: A Quantitative Study of Romanian Older Adults*, Romania, National University of Political Studies and Public Administration.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, 2005. *Metode Penelitian Pendidikan*, PT. Remaja Rosda Karya, Bandung

- Suryadi, Ace dan Idris, Ecep, *Kesetaraan Gender*, Bandung: Genesindo, 2010
- Tangkudung, J. P. M. (2014). PROSES ADAPTASI MENURUT JENIS KELAMIN DALAM MENUNJANG STUDI MAHASISWA FISIP UNIVERSITAS SAM RATULANGI. *ACTA DIURNA KOMUNIKASI*, 3(4), Article 4.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/6225>
- Widi R. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian epidemiologi kedokteran gigi. *J.K.G Unej*. 2011; 8 (1): 27-34.
- Wirawan Sarwono, Sarlito. 2014. *Pengantar Psikologi Umum*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

LAMPIRAN



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

Jl. Administrasi II Pejompongan, Jakarta Pusat 10260
Telp. 5347085, 5328496, 5325396, Fax. 53651793, 5329886
Email : politeknik@stialan.ac.id, website : www.stialan.ac.id

Nomor : 2047 /STIA.1.1/PPS.02.3 Jakarta, 27 November 2023
Sifat : Segera
Lampiran : -
Hal : Penelitian Penulisan Skripsi
Mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta

Yth. Bapak Sugeng Wardoyo
Kepala Biro Umum
Kementerian Keuangan RI
di
Jakarta

Bersama ini dengan hormat kami informasikan, bahwa salah satu mahasiswa kami:

Nama : Aprilla Mulia Dermawati
NPM : 2120121145
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur
Judul Skripsi : *Pengaruh Jenis Kelamin Pimpinan Terhadap Kompetensi Manajerial Pimpinan di Biro Umum*

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan Skripsi di Instansi Ibu.

Sehubungan dengan itu kami mohon kesediaan Bapak untuk dapat membantu mahasiswa kami dimaksud dalam mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkannya.

Demikian, atas perhatian dan perkenan Ibu, kami ucapkan terima kasih.

a.n. Direktur
Wakil Direktur I Bidang Akademik,

Dr. Mala Sondang Silitonga, MA

Tembusan :
1. Direktur;
2. Kepala Jurusan Administrasi Publik;
3. Kepala Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur.



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
SEKRETARIAT JENDERAL
BIRO UMUM

Gedung Djuanda II, Jalan Dr. Wahidin Raya No. 1, Jakarta Pusat, 10710

NOTA DINAS
NOMOR ND-2230/SJ.87/2023

Yth. : Para Kepala Bagian di Lingkungan Biro Umum
Dari : Kepala Bagian Manajemen Barang Milik Negara
Sifat : Segera
Lampiran : -
Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner Survei Penelitian dalam Rangka
Penyusunan Skripsi Pegawai Bagian Kepatuhan Internal Biro Umum a.n.
Aprilla Mulia
Tanggal : 13 Desember 2023

Sehubungan dengan Nota Dinas Kepala Bagian Kepatuhan Internal Nomor ND-724/SJ.86/2023 Tanggal 11 Desember 2023 Hal Permohonan Penyebaran dan Pengisian Kuesioner Survei Penelitian dalam Rangka Penyusunan Skripsi Pegawai Biro Umum a.n. Aprilla Mulia Dermawati, dapat kami sampaikan hal-hal sebagai berikut.

1. Salah satu pegawai Bagian Kepatuhan Internal, Biro Umum, yaitu Aprilla Mulia Dermawati NIP 198804062008122001, saat ini sedang mengikuti pendidikan di luar kedinasan jenjang S1 di Politeknik STIA LAN Jakarta Jurusan Administrasi Publik dengan program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur.
2. Pegawai sebagaimana dimaksud saat ini sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi berjudul "Pengaruh Jenis Kelamin Pimpinan Terhadap Kompetensi Manajerial Pimpinan di Biro Umum".
3. Dalam rangka pelaksanaan penelitian tersebut, dibutuhkan responden pegawai terutama para Eselon IV dan Pelaksana di lingkungan Biro Umum.
4. Berkenaan dengan hal tersebut di atas, mohon bantuan Saudara/i kiranya dapat menyebarluaskan kuisisioner pada tautan <https://bit.ly/SkripsiAprilla> di lingkungan Saudara/i.

Dalam rangka mewujudkan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi, Biro Umum berkomitmen menjaga integritas dan bersinergi dalam memberikan layanan prima dengan Berkarya, Inisiatif, Solutif, dan Akuntabel (BISA).

Atas bantuan dan kerja sama Saudara/i, kami ucapkan terima kasih.



Ditandatangani secara elektronik
Aris Wibowo



RIWAYAT HIDUP



a.	Nama	:	Apriella Mulia Dermawati
b.	Tempat dan Tanggal Lahir	:	Madiun, 6 April 1988
c.	Alamat Rumah dan Nomor Telepon Genggam	:	Jl. Mojo No.12B Lingk. Kasatrian Kec. Taman, Madiun, Jawa Timus, 63131
d.	Surat Eletronik (Surel) / Email	:	Apriel.pdcmw@gmail.com
e.	Riwayat Pendidikan	:	1. SMA Negeri 2 Madiun, 2. D1 Kebendaharaan Negara, STAN 3. D3 Akuntansi, STIE Dr. Moechtar Talib
f.	Nama Instansi	:	Kementerian Keuangan
g.	Alamat Instansi dan Nomor Telepon	:	Gedung Juanda I, Jl. Dr. Wahidin Raya No.1 Lt. 9, Ps. Baru, Kecamatan Sawah Besar, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10710
h.	Jabatan	:	Pengolah Data dan Informasi Tk.II
i.	Pangkat dan Golongan	:	Pengatur Tingkat I (II/d)
j.	Riwayat Pekerjaan	:	1. Desember 2008 – Agustus 2022 sebagai pelaksana di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kementerian Keuangan 2. Agustus 2022 – sekarang sebagai pelaksana di Sekretariat Jenderal, Kementerian Keuangan

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Seiring dengan berjalannya waktu dan kebutuhan organisasi, semakin merubah dunia birokrasi kearah yang lebih modern. Perubahan ini ditandai dengan semakin banyaknya implementasi manajemen sumber daya manusia dari sektor privat yang diadopsi oleh dunia birokrasi. Beberapa contohnya adalah sistem merit, pemetaan gap kompetensi, asesmen kompetensi, *balance scorecard*, manajemen talenta, dan lain sebagainya. Hal ini bisa dianggap sebagai kesiapan dunia birokrasi untuk bersaing secara SDM dengan segala kemajuan dan perkembangan zaman. Salah satu yang saat ini gencar digalakkan adalah penguatan sistem merit di lingkungan Kementerian/Lembaga dan Instansi Daerah (KLID), dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) Pasal 1 yang mendefinisikan sistem merit sebagai sebuah kebijakan dalam manajemen ASN yang berlandaskan pada kinerja, kualifikasi, dan kompetensi, yang diterapkan secara adil dan wajar dengan tanpa diskriminasi. Yang artinya sistem merit dianggap sebagai bentuk keadilan karena benar - benar melihat kepada kompetensi pegawai tanpa melihat latar belakang dari pegawai tersebut. Tindak lanjut dari sistem merit yang salah satunya dalam bentuk pelaksanaan manajemen talenta di KLID.

Sampai dengan saat ini, manajemen talenta di birokrasi masih dianggap sebagai cara yang terbaik untuk memperoleh pegawai - pegawai terbaik dalam pengisian jabatan di sebuah organisasi. Dalam siklus manajemen talenta, dimana termasuk di dalamnya terdapat asesmen atas kompetensi manajerial, memberikan sebuah harapan bahwa pimpinan – pimpinan yang dipilih telah memenuhi standar kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki sebuah jabatan. Seleksi calon talenta secara administrasi harus memenuhi 2 (dua) syarat utama, yaitu memenuhi syarat kompetensi manajerial dan kompetensi

teknis. Kompetensi teknis diukur melalui pemenuhan kompetensi teknis sesuai dengan Standar Kompetensi Teknis Jabatan (SKTJ) sedangkan penguasaan kompetensi manajerial dibuktikan dengan hasil asesmen. Hingga saat ini standar kompetensi yang telah ditetapkan adalah kamus kompetensi manajerial, sedangkan untuk kompetensi teknis diserahkan kepada Kementerian/Lembaga masing – masing. Penguasaan kompetensi manajerial dalam dunia birokrasi memiliki peran yang sangat vital dalam menjaga kinerja efisien dan efektifitas lembaga-lembaga pemerintahan. Di tengah kompleksitas tugas administratif dan kebijakan yang melibatkan proses yang sering kali rumit dan beragam, kompetensi manajerial menjadi pondasi utama bagi pemimpin di birokrasi untuk mengelola sumber daya dengan bijaksana, memimpin dengan kepemimpinan yang kuat, dan mengarahkan jalannya kebijakan publik. Keterampilan seperti pengambilan keputusan strategis, manajemen perubahan, koordinasi yang efisien, serta transparansi dan akuntabilitas, menjadi esensial dalam menciptakan lingkungan birokrasi yang responsif, inovatif, dan mampu beradaptasi terhadap dinamika perubahan yang terus menerus. Penguasaan kompetensi manajerial oleh para pemimpin di birokrasi membuka jalan bagi terciptanya kebijakan yang lebih berkualitas, pelayanan publik yang lebih baik, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga-lembaga pemerintahan.

Kementerian Keuangan sebagai salah satu Kementerian yang telah menerapkan manajemen talenta, baik sebagai pemetaan talenta dan pengisian jabatan, seluruh prosedur dan tahapan telah dilaksanakan sesuai dengan acuan dan pedoman yang ada. Dalam pelaksanaan tahapan manajemen talenta di Kementerian Keuangan, pegawai dapat diusulkan menjadi calon talenta jika memenuhi 2 (syarat), yaitu memenuhi nilai asesmen terhadap kompetensi manajerial dan memenuhi nilai kompetensi teknis. Untuk kompetensi teknis, dikarenakan belum semua jabatan di Kementerian Keuangan memiliki Standar Kompetensi Teknis Jabatan (SKTJ), maka untuk pemenuhan standar kompetensi ini, digunakan hasil penilaian dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Sedangkan dalam asesmen kompetensi manajerial, pada kegiatan ini melibatkan asesor SDM dan *Assessment Center* Kementerian Keuangan. Adapun yang dapat dipilih menjadi calon talenta adalah pegawai yang berada Kotak 9 (box 9). Selain pemetaan kompetensi, selama proses manajemen talenta berlangsung, calon talenta didampingi oleh mentor yang ahli dibidang teknis pekerjaan (Subject Matter Experts/SME) sehingga diharapkan ketika talenta terpilih untuk menduduki sebuah jabatan/promosi, talenta dimaksud akan dapat langsung beradaptasi dengan pekerjaan di jabatan barunya.

Dalam rencana strategis kementerian yang kemudian diturunkan menjadi rencana kerja dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (IKU), terdapat IKU Pengelolaan SDM Kementerian Keuangan, dimana salah satu komponen pengukurannya adalah pelaksanaan kegiatan asesmen dan asesmen ulang untuk pejabat yang telah memenuhi syarat untuk mengikuti asesmen/asesmen ulang. Hal ini kemudian menjadi amanat untuk seluruh unit Eselon I di Kementerian Keuangan untuk melaksanakan asesmen/asesmen ulang secara rutin tiap tahunnya yang kegiatan ini diatur lebih lanjut dalam dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 504.1/KMK.01/2021 tentang Pengelolaan Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam peraturan tersebut disebutkan bahwa re-assessment diantaranya dilaksanakan untuk pejabat/talenta yang telah mengikuti penilaian kompetensi minimal 3 tahun setelah penilaian terakhir. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pengawasan dan *quality control* bahwa pejabat/talenta di Kementerian Keuangan selalu melakukan perbaikan yang berkelanjutan terhadap kompetensi manajerial sosial kultural dan teknis para pegawainya.

Selain manajemen talenta, sebagai wujud pelaksanaan dari ditetapkannya, Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender Dalam Pembangunan, Kementerian Keuangan juga telah menggiatkan Program Pengarus Utamaan Gender (PUG). Dasar pelaksanaan PUG di Kementerian Keuangan adalah dengan ditetapkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 807/KMK.01/2018 tentang Pedoman

Implementasi Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian Keuangan. Tujuan dari PUG di Kementerian Keuangan antara lain untuk:

1. Menjamin bahwa semua kebijakan, program, dan kegiatan Kementerian Keuangan bersifat adil dan setara bagi perempuan dan laki-laki
2. Menjamin kelangsungan, pelestarian, dan peningkatan kualitas penyelenggaraan Program Unggulan Kementerian Keuangan
3. Menjamin bahwa semua personel di Kementerian Keuangan memahami konsep, prinsip, dan strategi Program Unggulan Kementerian Keuangan dalam melaksanakan pembangunan sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangan Kementerian Keuangan.

Sedangkan untuk sasaran PUG di Lingkungan Kementerian Keuangan adalah

1. Integrasi perspektif gender dalam setiap tahapan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan, program, dan kegiatan yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan
2. Penyelarasan perspektif gender ke dalam budaya internal Kementerian Keuangan, dengan tujuan menciptakan budaya organisasi yang sensitif terhadap isu-isu gender.

Dengan ditetapkan PMK tersebut menandakan bahwa pimpinan Kementerian Keuangan serius berkomitmen dalam kegiatan pengarusutamaan gender. Dari Program PUG yang telah dilaksanakan oleh Kementerian Keuangan, telah diraih penghargaan sebagai berikut

1. Anugerah Parahita Ekapraya tingkat Pratama (2009)
2. Anugerah Parahita Ekapraya tingkat Madya (2010 & 2011)
3. Anugerah Parahita Ekapraya tingkat Utama (2012 & 2013)
4. Anugerah Parahita Ekapraya tingkat Mentor (2014, 2016, 2018 dan 2023)

Meskipun berbagai penghargaan telah diraih oleh Kementerian Keuangan, namun Kebijakan PUG perlu terus didorong. Beberapa inovasi maupun penyediaan sarana dan prasarana yang responsif *gender* antara lain adalah:

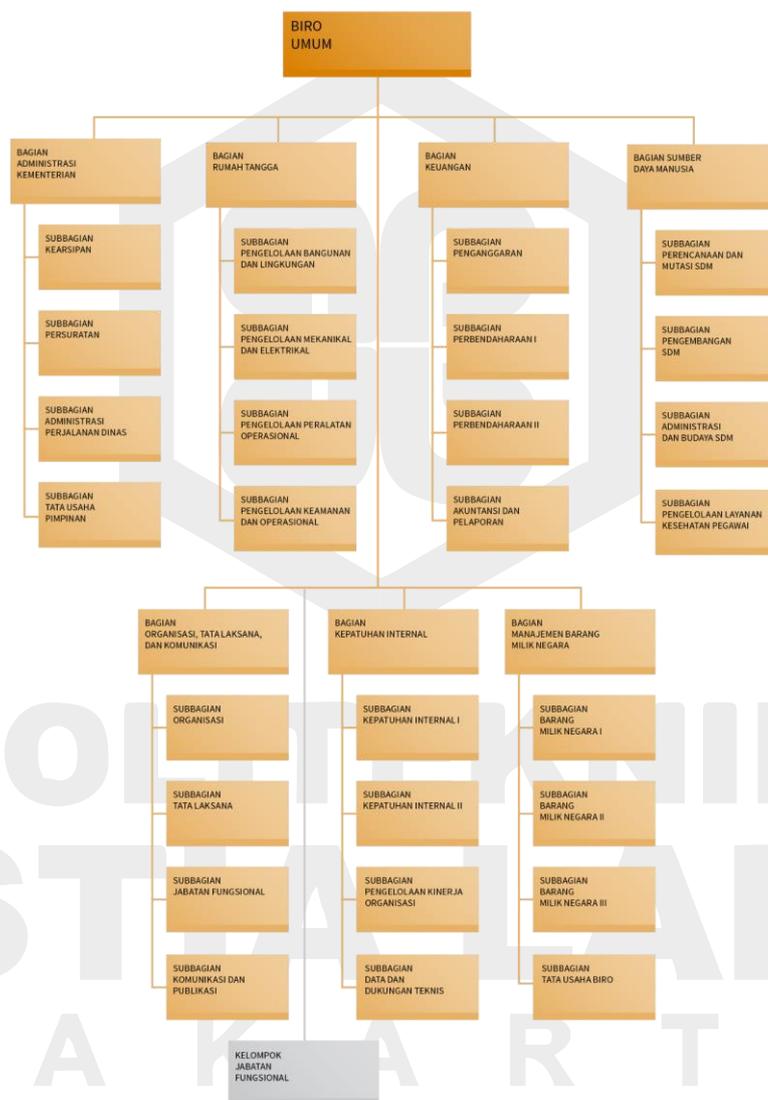
penyediaan ruang Laktasi, parkir prioritas, *childcare*, toilet terpisah antara laki-laki dan perempuan, tempat wudhu terpisah untuk laki-laki dan perempuan, jalur dan lift ramah disabilitas, ruang ramah anak dan lainnya. Sudah hampir seluruh unit kerja di jajaran Kementerian Keuangan menyediakan sarana dan prasarana responsif *gender* tersebut.

Biro Umum selaku unit Eselon II di Kementerian Keuangan dan memiliki peran sebagai unit kesekretariatan untuk Sekretariat Jenderal, juga telah melaksanakan seluruh program yang ada di Kementerian Keuangan, termasuk diantaranya manajemen talenta dan PUG untuk pegawai – pegawai di Lingkungan Sekretariat Jenderal. Dengan fungsi kesekretariatannya sendiri, berikut peran dari masing – masing Bagian di Biro Umum:

1. Aset dan Keuangan: Bagian Keuangan, Bagian Rumah Tangga dan Bagian Manajemen BMN
2. Organisasi: Bagian Organisasi, Tata Laksana dan Komunikasi dan Bagian Kepatuhan Internal
3. Administrasi dan Kepegawaian: Bagian SDM dan Bagian Administrasi Kementerian

Secara struktur organisasi dan tata kerja Biro Umum dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1 1
Struktur Organisasi Biro Umum



Berdasarkan struktur organisasi Biro Umum tersebut, terdapat 28 (dua puluh delapan) Subbagian, dimana 15 Subbagian memiliki pimpinan laki – laki, sedangkan 13 Subbagian memiliki pimpinan perempuan. Adapun untuk detailnya sebagai berikut:

Table 1.1

Daftar Subbagian di Biro Umum

No	Subbagian dengan Pimpinan Laki - laki	Subbagian dengan Pimpinan Perempuan
1.	Subbagian Pengelolaan Bangunan dan Lingkungan	Subbagian Kepatuhan Internal I
2.	Subbagian Pengelolaan Mekanikal dan Elektrikal	Subbagian Tata Usaha Biro
3.	Subbagian Pengelolaan Peralatan Operasional	Subbagian Barang Milik Negara II
4.	Subbagian Pengelolaan Keamanan dan Operasional	Subbagian Barang Milik Negara I
5.	Subbagian Pengelolaan Kinerja Organisasi	Subbagian Komunikasi dan Publikasi
6.	Subbagian Kepatuhan Internal II	Subbagian Organisasi
7.	Subbagian Data dan Dukungan Teknis	Subbagian Jabatan Fungsional
8.	Subbagian Barang Milik Negara III	Subbagian Pengembangan Sumber Daya Manusia
9.	Subbagian Tata Laksana	Subbagian Perencanaan dan Mutasi Sumber Daya Manusia
10.	Subbagian Pengelolaan Layanan Kesehatan Pegawai	Subbagian Administrasi dan Budaya Sumber Daya Manusia
11.	Subbagian Perbendaharaan II	Subbagian Akuntansi dan Pelaporan
12.	Subbagian Perbendaharaan I	Subbagian Administrasi Perjalanan Dinas
13.	Subbagian Penganggaran	Subbagian Tata Usaha Pimpinan
14.	Subbagian Kearsipan	

No	Subbagian dengan Pimpinan Laki - laki	Subbagian dengan Pimpinan Perempuan
15.	Subbagian Persuratan	

Dari data diatas dapat dilihat bahwa komposisi pimpinan dengan jenis kelamin laki – laki dan Perempuan cukup seimbang.

Dalam beberapa kesempatan mengikuti rapat pimpinan terbatas, menjadi perhatian khusus dari pimpinan dikarenakan adanya kekecewaan dan keluhan dari pimpinan unit Eselon I lain terkait kompetensi pejabat – pejabat yang telah menduduki jabatan. Menurut pimpinan, seringkali hasil asesmen dari pegawai yang telah menduduki jabatan, tidak sesuai dengan kinerja nyata dari pegawai – pegawai tersebut. Berdasarkan concern tersebut, peneliti akan melakukan penelitian bagaimanakah persepsi pegawai yang menjadi bawahan terhadap kompetensi manajerial atasan langsungnya, kemudian dikaitkan dengan penguatan program PUG, penelitian ini juga akan mengukur kompetensi manajerial terhadap atasan laki - laki dan perempuan yang ada di Biro Umum Kementerian Keuangan.

B. Rumusan Permasalahan

1. Bagaimanakah persepsi pegawai terhadap kompetensi manajerial pimpinan berdasarkan *gender*/jenis kelamin atasan?
2. Apakah ada perbedaan yang signifikan antara kompetensi manajerial atasan laki – laki dan kompetensi manajerial atasan perempuan di Biro Umum?

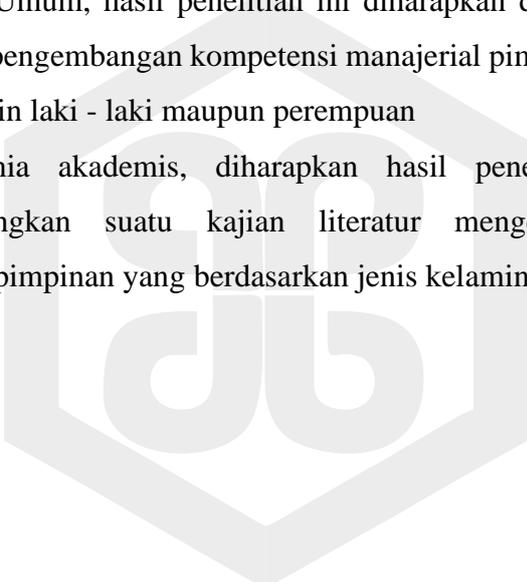
C. Tujuan Penelitian

1. Dapat diketahui persepsi pegawai terhadap kompetensi manajerial pimpinan berdasarkan *gender*/jenis kelamin di Biro Umum Kementerian Keuangan
2. Dapat diketahui apakah ada perbedaan yang signifikan antara kompetensi manajerial atasan laki – laki dan kompetensi manajerial atasan perempuan di Biro Umum

D. Manfaat Penelitian

Diharapkan dari penelitian ini, dapat dihasilkan manfaat sebagai berikut

1. Bagi Biro Umum, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran bagi pengembangan kompetensi manajerial pimpinan, baik untuk jenis kelamin laki - laki maupun perempuan
2. Untuk dunia akademis, diharapkan hasil penelitian ini dapat menyumbangkan suatu kajian literatur mengenai kompetensi manajerial pimpinan yang berdasarkan jenis kelamin.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**