

**MANAJEMEN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN
SEMARANG
PROVINSI JAWA TENGAH**

Muhammad Yusuf Arief Saputra
NPP. 29.0829

*Asdaf Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia*

Abstract

Problem Statement/Background (GAP): Civil Servants are Indonesian citizens who are appointed as State Civil Apparatus by staffing officers who have met certain qualifications to occupy a government position. In carrying out activities, assessments, civil servants must be carried out at a certain time. The assessment adheres to a merit system, which is a human resource management system based on performance in which every employee's work behavior that is classified as good or bad will have a direct impact on increasing or decreasing employee income and careers. During its implementation, the government regulations governing the performance appraisal of civil servants were changed several times. The Department of Community and Village Empowerment (DISPERMASDES) is the executor of government affairs with the responsibility of supporting the performance of the regent in carrying out empowerment tasks related to communities and villages. The achievement value of the performance of PNS DISPERMASDES Semarang Regency in 2018 got a good score where this value can be said to be not optimal in its efforts.

Purpose: The purpose of this study was to determine, analyze and describe how the performance appraisal of Civil Servants at DISPERMASDES Semarang Regency, Central Java Province. **Methods:** The study used qualitative research methods with a descriptive approach. Data collection techniques used methods, namely observation, interviews (31 respondents), and documentation. **Result:** PNS performance appraisal management in Dispermasdes Semarang Regency has been going well although some obstacles were encountered. The inhibiting factors for performance appraisal include the closeness between the appraiser and the employee being assessed, job specialization and performance standards, and employee attitudes towards performance evaluation.

Keywords: Performance Assessment, PNS, SKP

Abstrak

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pegawai Negeri Sipil merupakan warga Negara Indonesia yang diangkat sebagai Aparatur Sipil Negara oleh pejabat pembina kepegawaian yang telah memenuhi kualifikasi tertentu untuk menduduki suatu jabatan pemerintah. Dalam pelaksanaan tugasnya, penilaian kinerja PNS merupakan

hal yang wajib dilakukan pada kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut menganut pada sistem merit yaitu sistem pengelolaan sumber daya manusia dengan dasar prestasi yang mana setiap perilaku kerja pegawai yang tergolong baik atau buruk akan berdampak langsung pada peningkatan atau penurunan pendapatan dan karir pegawai. Selama penerapannya, peraturan pemerintah yang mengatur tentang penilaian kinerja PNS pun beberapa kali berganti. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DISPERMASDES) merupakan pelaksana urusan pemerintahan dengan tanggung jawab sebagai penyokong kinerja bupati dalam menjalankan tugas pemberdayaan terkait masyarakat dan desa. Nilai capaian kinerja PNS DISPERMASDES Kabupaten Semarang pada tahun 2018 mendapatkan nilai baik di mana nilai ini bisa dikatakan belum maksimal dalam pencapaiannya. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisa serta mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan manajemen penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada DISPERMASDES Kabupaten Semarang Provinsi Jawa Tengah. **Metode:** Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan metode yaitu observasi, wawancara (31 responden), dan dokumentasi. **Hasil:** manajemen penilaian kinerja PNS di Dispermasdes Kabupaten Semarang sudah berjalan dengan baik walaupun ditemui beberapa kendala. Faktor penghambat penilaian kinerja diantaranya kedekatan antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai, spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja, serta sikap pegawai terhadap evaluasi kinerja.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, PNS, SKP

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penilaian Kinerja Pegawai adalah aspek yang paling esensial dalam manajemen PNS. Kabupaten Semarang dengan jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 8.158 pada tahun 2019 melaksanakan penilaian kerja yang dilakukan setiap triwulan pada Forum Komunikasi Pendayagunaan Aparatur Daerah yang diikuti seluruh Organisasi Perangkat Daerah di bawah naungan Pemerintah Kabupaten Semarang. DISPERMADES merupakan pelaksana urusan Pemerintah yang memiliki tanggung jawab menyokong kinerja Bupati dalam menjalankan tugas pemberdayaan terkait masyarakat dan desa, pemberdayaan lembaga masyarakat serta tugas pembantuan lainnya.

a. Manajemen

Terry dalam (Sukarna, 2011:13) menyebutkan bahwasanya manajemen dilakukan berdasarkan usaha orang lain guna mencapai tujuan. Peran manajemen dianggap penting dalam kelangsungan berorganisasi guna tercapainya tujuan. George R. Terry dalam Sukarna (2011: 10) mengemukakan terdapat empat fungsi manajemen diantaranya:

- 1) Perencanaan

Tahap perencanaan sangat penting dilakukan dalam suatu manajemen dikarenakan pada tahap ini berguna untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan

sehingga langkah yang akan diambil sudah melalui berbagai macam pertimbangan dengan mempertimbangkan banyak hal seperti efektif tidaknya suatu rencana yang akan dilaksanakan, selain itu bisa menghemat banyak waktu, biaya serta usaha untuk mencapai suatu tujuan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang mempunyai tugas untuk membagi pekerjaan dan pengembangan struktur organisasi serta memberikan wewenang pada kelompok dalam organisasi.

3) Pelaksanaan

Menurut Geogre R. Terry bahwasanya pelaksanaan merupakan cara yang digunakan untuk mendorong anggota kelompok guna mencapai tujuan yang diinginkan dimana berasal dari usaha dan kehendak suatu organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut tercapai atau tidaknya suatu tujuan tergantung pada kehendak dan niat seluruh anggota kelompok bukan hanya bergantung pada perencanaan dan pengorganisasian, melainkan pelaksanaan dan pengawasan yang mana apabila pelaksanaan tidak diimbangi dengan perencanaan maka tidak berjalan dengan baik.

4) Pengawasan

Pengawasan memiliki peranan yang penting dalam pelaksanaan manajemen suatu organisasi hal ini dapat ditinjau berdasarkan fungsi pengawasan sendiri yakni untuk menguji bagaimana pelaksanaan kinerja apakah sudah sesuai dengan prosedur manajemen atau tidak.

b. Penilaian Kinerja

Mangkunegara (2013:15) mendefinisikan penilaian kinerja yaitu proses penilaian kinerja di tempat kerja yang dilakukan oleh pimpinan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada pegawai. Sedangkan Widodo (2015:130) mengatakan, penilaian kinerja merupakan suatu bentuk evaluasi seseorang pegawai mengenai kinerjanya dengan membandingkannya pada standar kinerja yang telah ditetapkan untuk mempertimbangkan promosi, kompensasi, pelatihan ataupun pemutusan hubungan kerja.

Terdapat beberapa alasan mengapa perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi atau lingkup kerja. Aparatur Sipil Negara. Berikut ini tujuan penilaian berdasarkan pendapat Sedarmayanti (2017:288) antara lain:

1. Untuk mengetahui keahlian karyawan
2. Untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai dan hasil kerja pegawai
3. Untuk mengarahkan pegawai dalam hal karier dan pengembangan hingga kenaikan jabatan
4. Menciptakan situasi kerja yang harmonis antara atasan dengan pegawai
5. Untuk memantau produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya

6. Untuk memberi motivasi kerja bagi pegawai dan para pegawai bisa mengevaluasi diri mengenai kinerjanya selama ini
7. Hasil penilaian dapat digunakan untuk penelitian di bidang pegawai

c. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah jasa yang dilakukan seseorang dalam suatu proses produksi yang berkaitan dengan pekerjaan manusia dalam memberi jasa (Sumarsono, 2003:4). Pendapat lain Nawawi (2001:37) menyebutkan sumber daya manusia merupakan orang-orang yang bertindak sebagai aset suatu organisasi atau bisnis yang dapat dihitung (kuantitatif).

d. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 merupakan undang-undang yang membahas tentang segala macam hal terkait dengan ASN dan manajemennya. UU Nomor 5 Tahun 2014 menjelaskan penilaian kinerja merupakan salah satu aspek dalam manajemen PNS yang nantinya dapat menjadi loncatan untuk pengembangan karier PNS. Untuk menjamin objektivitas maka perlu dilakukan penilaian kinerja sebagaimana yang tercantum pada Pasal 75. Sedangkan pada Pasal 76 menjelaskan penilaian kinerja PNS dilaksanakan dengan dasar rancangan kinerja perseorangan maupun organisasi, dilakukan dengan adil, terukur, akuntabilitas, berkontribusi, dan terbuka.

e. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 menjelaskan bahwa manajemen PNS adalah proses mengelola pegawai dengan tujuan mewujudkan PNS yang cakap, bernilai dasar, beretika, tidak terpengaruh politik, serta tidak terlibat penyimpangan. Penilaian kinerja pada Peraturan Pemerintah ini diatur dalam pasal 228 yang menjelaskan tujuan dari penilaian kinerja yaitu untuk keadilan dalam pembinaan PNS berdasarkan aspek prestasi dan karier. Perencanaan kinerja yang menjadi dasar penilaian kinerja PNS dilakukan dalam tahap perseorangan dan organisasi, dengan menitikberatkan pada capaian, sasaran, hasil, dan kegunaan, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja tersebut dilaksanakan dengan adil, terukur, akuntabilitas, berkontribusi, dan transparan.

f. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan ini menjelaskan bahwasanya pada pelaksanaan tugasnya PNS memiliki Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu target dan rencana kinerja yang telah disusun oleh PNS secara perorangan yang harus dicapai dalam setiap tahun. Pengukuran kinerja pegawai dijelaskan pada pasal 29 yang menyebutkan bahwa PNS diwajibkan melaksanakan pengukuran kinerja. Maksud dari pengukuran yaitu dengan cara membandingkan antara hasil SKP dan capaian SKP apakah sudah sesuai dengan rancangan kinerja yang telah ditentukan atau tidak mencapai target yang ditetapkan sehingga menjadi suatu masalah dalam penilaian kinerja. Pengukuran kinerja dilakukan dengan dasar data pendukung tentang seberapa besar pencapaian suatu

periode pengukuran kinerja. Penilaian kinerja dimulai dengan melakukan penilaian sasaran kinerja, menurut pasal 35 ketentuan penilaian sasaran kinerja adalah penilaian dilakukan dengan cara menggunakan hasil pengukuran kinerja sesuai dengan yang tertulis pada Pasal 29. Perilaku kerja menjadi unsur lain dalam penilaian kinerja selain SKP, perilaku kerja meliputi sikap, dan tingkah laku yang seharusnya tercerminkan oleh pegawai atau tidak melanggar ketentuan peraturan yang ditetapkan. Perilaku kerja dalam PP Nomor 30 Tahun 2019 meliputi orientasi pelayanan pegawai, komitmen pegawai inisiatif pegawai dalam kerja, kolaborasi pegawai, dan kepemimpinan. Penilaian kinerja dinyatakan dengan angka, nilai 110-120 dengan predikat Sangat Baik, 90-1120 dengan predikat Baik, 70-90 dengan predikat Cukup, 50-70 dengan predikat Kurang, dan nilai kurang dari 50 dengan predikat Sangat Kurang.

g. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Hari Dan Jam Kerja Serta Penilaian Kinerja Secara Elektronik Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah

Pasal 28 membahas mengenai perilaku kerja, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, serta kepemimpinan. Pasal 28 dimaksudkan agar para ASN bekerja dengan maksimal dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat serta menjadikan ASN sebagai aparatur yang handal, profesional, berintegritas dan disiplin.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Dispermasdes merupakan pelaksana urusan Pemerintah yang memiliki tanggung jawab menyokong kinerja Bupati dalam menjalankan tugas pemberdayaan terkait masyarakat dan desa, pemberdayaan lembaga masyarakat serta tugas pembantuan lainnya. Pada penilaian SKP dari salah satu pegawai pada Dispermasdes Kabupaten Semarang tahun 2020 menunjukkan bahwa hasil capaian kinerja belum dapat dicapai secara maksimal dikarenakan terdapat nilai yang dinyatakan cukup walaupun terdapat beberapa nilai yang dinyatakan sangat baik. Hal tersebut tentunya harus dievaluasi karena bersangkutan dengan program kerja Pemerintah Kabupaten Semarang. Apabila penilaian kinerja PNS dianggap tidak baik maka bisa menyebabkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap Pemerintah.

Beberapa aspek penilaian SKP Dispermasdes seperti pelaksanaan tugas yang diarahkan dari atasan dalam melaksanakan kegiatan; mempelajari bahan fasilitasi kerjasama dengan pihak perguruan tinggi, swasta, dan LSM dalam rangka pengembangan ujicoba dan pemasyarakatan Teknologi Tepat Guna; mempelajari bahan koordinasi desain pola tata desa guna pemberdayaan masyarakat dalam penataan dan pemeliharaan lingkungan alam dan pemukiman; serta menyampaikan saran dan pertimbangan kepada atasan guna kelancaran pelaksanaan tugas masih mendapatkan nilai rendah yaitu di bawah 80 (Dispermasdes Kabupaten Semarang, 2020).

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks manajemen penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil maupun metode penelitian yang

digunakan yaitu metode penelitian kualitatif. Penelitian Pasaribu (2020) dengan judul Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil mendapatkan hasil Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 telah dilaksanakan dengan maksimal, namun masih ada beberapa orang yang tidak membuat SKP sehingga penilaian terlambat. Penelitian Tahir (2017) tentang Manajemen Penilaian Kinerja Dalam Aktivitas Kerja Pegawai Kantor Lurah Tamangapa Kassi Kota Makassar menyatakan Dalam penilaian SKP masih ada beberapa pegawai yang bekerja kurang maksimal sehingga target belum tercapai. Penelitian Sirait (2019) menjelaskan bahwa Proses penerapan sudah berjalan baik, tetapi dalam pengisian e-kinerja masih ada hambatan seperti masalah jaringan dan error aplikasi. Penelitian Saragih (2018) mengenai Analisis Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Medan Denai mengemukakan pelayanan belum dilaksanakan secara maksimal dikarenakan masih banyaknya masyarakat yang kurang puas dengan urusan pelayanan.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang belum pernah dilakukan oleh peneliti lain dan berbeda dengan penelitian terdahulu. Penelitian ini meneliti manajemen penilaian Pegawai Negeri Sipil pegawai Kantor Dispermasdes Kabupaten Semarang, lokasi penelitian ini berbeda dengan penelitian Pasaribu, Tahir, Sirait, dan Saragih. Selain itu indikator yang digunakan dalam penelitian ini pun mengacu pada teori Manajemen oleh George R. Terry dalam Sukarna (2011:10) dimana terdapat empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisa serta mendeskripsikan bagaimana pelaksanaan manajemen penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada DISPERMASDES Kabupaten Semarang Provinsi Jawa Tengah.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yakni menyajikan deskripsi deskripsi yang spesifik dari detail situasi, aturan atau hubungan sosial (Neuman, 2011:38). Penulis menggunakan sifat induktif dalam penelitian ini, yaitu cara berpikir seseorang yang sistematis dalam menganalisa data kualitatif kemudian menyimpulkan informasi atau fakta yang ditemukan dari khusus menuju umum.

Penulis mengumpulkan data melalui wawancara dan observasi lapangan kepada 31 informan yang mana semua merupakan pegawai Dispermasdes Kabupaten Semarang. Wawancara dilakukan melalui cara mewawancarai pegawai, teknik *Purposive Sampling* digunakan penulis untuk menentukan informan dengan mempertimbangkan posisi dan jabatan yang sesuai dengan kriteria. Analisis data menggunakan teknik analisis triangulasi data dengan langkah pengumpulan data, reduksi data, dan

penyajian data yang akan ditampilkan dalam bentuk uraian singkat, tabel dan bagan yang kemudian akan ditarik kesimpulan berdasarkan hasil yang telah didapatkan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Kabupaten Semarang

Kabupaten Semarang merupakan salah satu Kabupaten yang berada di wilayah Provinsi Jawa Tengah yang terletak pada $110^{\circ}14'54,75''$ - $110^{\circ}39'3''$ BT dan $7^{\circ}3'57''$ - $7^{\circ}30'$ LS. Kabupaten Semarang berada pada ketinggian 318 mdpl hingga 1.450 mdpl. Luas wilayah Kabupaten Semarang sebesar 95.020,67 Ha dan terdiri dari 19 Kecamatan, 208 Desa, dan 27 Kelurahan. Gambar 1 menunjukkan peta batas administrasi Kabupaten Semarang.

gambar 1.



Sumber : Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman Jawa Tengah, 2022 Penduduk wilayah Kabupaten Semarang berdasarkan sensus penduduk 2020 sebanyak 1.053.094 orang dengan pendudukan terbanyak berada pada Kecamatan Ungaran Barat (81.074 jiwa), Ungaran Timur (79.767 jiwa) dan Bergas (75.910) Sedangkan penduduk dengan jumlah terkecil berada pada Kecamatan Bencak (23.888 jiwa) dan Kecamatan Kaliwungu (30.311 jiwa).

3.2. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa pada awalnya dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, Peraturan Daerah Kabupaten Semarang Nomor 19 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Inspektorat, Lembaga Teknis Daerah dan Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Semarang dengan nama Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Bapermasdes) yang kemudian berubah menjadi Dispermasdes.

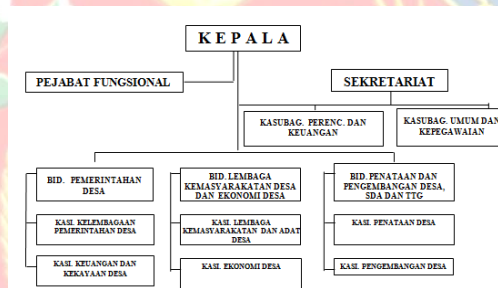
Dispermasdes merupakan unsur pelaksana Pemerintah Kabupaten dalam bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dikepalai oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Dispermasdes memiliki tugas pokok, fungsi dan kebijakan sendiri dalam menjalankan tanggung jawabnya, berikut penjabarannya:

1. Tugas pokok
Melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang pemberdayaan masyarakat.
2. Fungsi
 - a) Perumusan kebijakan teknis dibidang pemberdayaan dan desa;

- b) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah dibidang pemberdayaan masyarakat dan desa;
- c) Pembinaan dan pelaksana kegiatan bidang pemberdayaan pemerintahan desa, kelembagaan dan usaha ekonomi masyarakat, pengembangan desa dan teknologi tepat guna;
- d) Pelaksanaan kegiatan lain yang diberikan oleh Bupati.

Berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 68 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi dan Rincian Tugas Perangkat Daerah Kabupaten Semarang, maka dapat digambarkan dalam bagan Struktur Organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang, sebagai berikut :

Gambar 2.



Sumber : Rencana Strategis Dispermasdes Kabupaten Semarang 2021-2026

3.3. Manajemen Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang Provinsi Jawa Tengah

Manajemen penilaian kinerja pegawai pada penelitian ini didasari oleh teori George R. Terry yang menyatakan manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Penilaian kinerja PNS di atur dalam PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. PP Nomor 30 Tahun 2019 menjelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas PNS memiliki Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang harus dicapai. SKP yang disusun harus disetujui oleh pejabat penilai kinerja PNS.

a. Perencanaan

Perencanaan adalah upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan dalam penilaian kinerja, dalam penilaian kinerja perencanaan meliputi penyusunan dan penetapan SKP, sedangkan indikator yang dihendaki peneliti yaitu waktu dan dapat dicapai. Hasil wawancara dengan beberapa pegawai mendapatkan hasil bahwa waktu yang diberikan untuk mencapai SKP sudah cukup namun adanya kekurangan pegawai di Dispermasdes menyebabkan beberapa pegawai mengerjakan tugas lebih dari waktu kerja normal. Penyusunan SKP juga merupakan tanggung jawab masing-masing pegawai, sehingga pegawai harus memiliki kesadaran untuk membuat dan menyelesaikan SKP sesuai dengan periode yang berlaku dan mengerti apa saja

yang menjadi target dan harus terealisasi pada periode tersebut. Di Dispermasdes koordinasi pembuatan SKP dilakukan dalam bidang masing-masing dan diajukan secara bertingkat. Laporan kinerja dibuat minimal dalam tiap bulan kemudian hasilnya dikumpulkan per triwulan dan dikumpulkan lagi per semester untuk mengetahui bagaimana jalannya kegiatan yang telah dirancang sejauh mana telah dicapai. Apabila belum bisa mencapai target per semester bisa menjadi bahan evaluasi untuk melakukan penataan dan perbaikan guna mencapai target yang telah ditetapkan.

Kendala yang ditemukan pada indikator waktu dan realisasi yaitu kurangnya jumlah pegawai sehingga target dan waktu pengerjaan tidak seimbang dan mengakibatkan beberapa pegawai merasa memiliki beban lebih berat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pembagian dan pengembangan struktur organisasi serta wewenang dalam sebuah organisasi, didalam penelitian ini dimensi pengorganisasian terdapat dua indikator utama yaitu wewenang dan struktur organisasi. Pada indikator wewenang didapatkan bahwa dalam melakukan penilaian kepada pejabat dinilai, pejabat penilai telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan wewenang yang dimiliki dengan disesuaikan ketentuan BKN. Akan tetapi dalam berjalannya penilaian ada kekurangan yaitu penilaian terhadap pegawai tidak objektif karena ada kepentingan untuk syarat kenaikan pangkat maka nilai diberikan lebih.

Sedangkan pada indikator struktur organisasi, peneliti lebih menekankan bagaimana cara Dispermasdes mengelola suatu organisasi agar bisa berjalan dengan baik untuk mencapai sasaran kinerja pegawai. pada saat ini posisi kepegawaian pada Dispermasdes sudah sesuai dengan kompetensi dan keahlian dari para pegawai yaitu dengan melihat latar belakang pendidikan sebelum bekerja. pembagian struktur organisasi sudah sesuai dengan apa yang diberikan dari kantor Bupati melalui peraturan yang ada, kemudian dari pihak Dispermasdes membagi rata setiap bidang hingga lini yang paling rendah. Akan tetapi kembali lagi karena jumlah pegawai yang ditugaskan pada Dispermasdes jumlahnya tidak banyak sering kali masih ada beberapa lini hingga bidang masih kekurangan pegawai yang mengakibatkan pegawai pada bidang tersebut harus bekerja ekstra untuk mencapai target setiap bidang. Pada indikator ini ditemukan kekurangan yaitu dalam hal pembagian tugas dimana pegawai yang memiliki kinerja bagus akan diberikan beban kerja lebih dari pegawai lainnya dengan tujuan saling kerjasama untuk mengejar target.

c. Pelaksanaan

Aspek pelaksanaan merupakan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan yang berasal dari usaha dan kehendak suatu organisasi. Pelaksanaan merupakan aspek penting yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Pada penelitian ini indikator aspek pelaksanaan meliputi komunikasi dan disiplin pegawai.

Komunikasi merupakan hal yang paling mendasar dalam keberlangsungan suatu organisasi, apabila komunikasi pada Dispermasdes tidak baik maka organisasi tersebut akan rentan oleh suatu permasalahan. Komunikasi yang ada pada Dispermasdes sudah berjalan dengan efektif dan dapat diterima oleh seluruh pegawai. Komunikasi terjalin dari dua arah yaitu baik dari atasan ke bawahan atau sebaliknya, pimpinan dapat memberikan informasi atau perintah kepada bawahannya dan segala permasalahan bisa menjadi masukan kepada pimpinan untuk dicarikan jalan keluar bersama. Selain itu komunikasi dilakukan secara tidak langsung dengan memanfaatkan penggunaan aplikasi *WhatsApp* untuk mempermudah jalannya komunikasi pada dinas tersebut karena berbagai informasi dapat diberikan melalui *WhatsApp* grup sehingga menghemat waktu antara informan kepada penerima informasi.

Kedisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk kesanggupan pegawai untuk menaati peraturan yang ada dan menghindari larangan yang telah ditentukan baik peraturan perundang-undangan maupun peraturan pada dinas yang bersangkutan. Berdasarkan hasil wawancara, tingkat kedisiplinan pegawai pada Dispermasdes masih belum sesuai dengan harapan karena masih ditemukan pegawai yang terlambat masuk pada jam kantor dan apel pagi walaupun hanya dua kali dalam seminggu yaitu hari Senin dan Kamis. Absensi yang digunakan sementara menggunakan manual dikarenakan masih dalam masa pandemi untuk mengurangi penularan Covid-19 akan tetapi kebijakan tersebut berdampak kurang baik karena ada beberapa oknum pegawai yang memanfaatkan keadaan tersebut untuk terlambat masuk jam kantor. Langkah yang diambil oleh pihak kepegawaian kepada oknum pegawai yang tidak disiplin adalah dengan cara peneguran secara lisan, jika tidak terjadi peningkatan kedisiplinan maka sanksi akan dinaikan berupa pemotongan tunjangan hingga tidak diberikannya tunjangan pokok pegawai. Apabila masih tidak ada peningkatan maka pegawai bersangkutan akan disarankan untuk pensiun dini, dengan diberikannya saran tersebut diharapkan pegawai dapat berbenah menjadi lebih disiplin sesuai dengan ketentuan yang ada.

d. Pengawasan

Aspek pengawasan merupakan peran yang penting dalam manajemen untuk menguji bagaimana pelaksanaan kinerja apakah sudah sesuai atau belum. Indikator yang dihendaki dalam aspek ini adalah Standar Operasional Prosedur (SOP) dan tindakan korektif.

Pada indikator SOP, Dispermasdes telah berupaya melaksanakan pengawasan secara maksimal apabila terdapat hal-hal yang menyimpang akan dicari apa penyebabnya yang bisa mengakibatkan hal tersebut. Akan tetapi apabila terjadi penyalahgunaan wewenang seperti dalam hal anggaran pasti akan ditindak secara keras. Perihal pengawasan terhadap program yang dilaksanakan oleh Dispermasdes terhadap desa, Dispermasdes diberikan kepercayaan untuk menyalurkan bantuan RTLH, namun dalam pelaksanaannya masyarakat yang menerima bantuan tersebut dengan nominal kurang lebih 10 juta tidak langsung menggunakan uang tersebut untuk membenahi rumahnya sebagaimana seperti program yang dilaksanakan oleh

dispermasdes. Melihat adanya kendala tersebut, dispermasdes melakukan pengawasan berupa mendatangi penerima bantuan dan menanyakan mengapa tidak segera dibangun rumah yang layak. Langkah selanjutnya adalah pihak dispermasdes harus membantu menemukan solusi yang tepat bagi kendala yang dialami oleh penerima bantuan. Sedangkan apabila kendala tersebut datang karena adanya penyalahgunaan, maka pihak dispermasdes akan bertindak dengan keras. Dispermasdes juga melakukan pengawasan agar bantuan tersebut dapat diterima oleh pihak yang membutuhkan dan tidak salah sasaran, sehingga dispermasdes kerap melakukan pengawasan dengan turun ke lapangan dan mengetahui bagaimana kondisi dan progres yang terjadi.

Indikator lainnya yaitu tindakan korektif. Tindakan korektif adalah suatu tindakan yang bertujuan untuk menghilangkan faktor penyebab terjadinya ketidaksesuaian antara rencana dengan capaian. Oleh karena itu tindakan korektif merupakan langkah untuk menghilangkan penyebab ketidaksiuaiaan serta untuk meningkatkan kualitas kinerja. tindakan korektif dalam pengawasan tetap ada dan dilaksanakan tanpa pandang kedekatan antar pegawai karena kaitannya dengan disiplin PNS. Tindakan korektif diberikan melalui beberapa tahapan yaitu:

- 1) Menentukan masalah,
- 2) Solusi jangka pendek permasalahan,
- 3) Mencari akar penyebab,
- 4) Merencanakan tindakan korektif,
- 5) Melaksanakan rencana tindakan korektif,
- 6) Memastikan rencana bekerja dengan tindak lanjut.

3.4. Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang Provinsi Jawa Tengah.

Berdasarkan manajemen penilaian kinerja pegawai negeri sipil pada Dispermasdes Kabupaten Semarang peneliti menemukan adanya faktor yang mempengaruhi penilaian tersebut, diantaranya sebagai berikut:

1. Kedekatan antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai
Kedekatan antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi penilaian terhadap pegawai yang berhubungan dengan psikologi manusia, dimana semakin dekat hubungan pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai maka semakin sungkan apabila memberikan nilai dibawah dari rata-rata.
2. Spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja
Spesialisasi pekerjaan menjadi faktor penting dalam tercapainya sasaran dari dinas tersebut, dikarenakan apabila terdapat kesalahan atau penyesuaian terhadap pelaksanaan program maka pegawai yang ahli pada bidang tersebut akan dengan cepat menangani dan hal itu menjadi nilai lebih bagi pegawai tersebut sehingga mempengaruhi penilaian terhadap kinerja pegawai. Sedangkan dalam faktor standar kinerja setiap SKP sudah ditetapkan kegiatan

tugas jabatan serta target yang harus dicapai, apabila pegawai tersebut mampu melebihi dari target yang ditetapkan maka akan menambah penilaian.

3. Sikap pegawai terhadap evaluasi kinerja

Sikap pegawai terhadap evaluasi kinerja menjadi salah satu hal yang dipertimbangkan saat memberikan nilai kinerja. Apabila evaluasi dijadikan sebuah acuan untuk bekerja lebih baik ke depannya maka akan berdampak positif, tetapi apabila seorang pegawai tidak mengindahkan evaluasi dari pimpinan mengenai kinerjanya maka akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja.

3.5. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil dari penelitian ini sedikit banyak mengemukakan bahwa dalam pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dispermasdes Kabupaten Semarang sudah berjalan dengan baik meskipun tetap ditemui beberapa kendala. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti penyusunan SKP di Dispermasdes Kabupaten Semarang sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang ada, hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Pasaribu (2020) yang menyatakan bahwa penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara berjalan secara maksimal, baik, dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang telah ditentukan. Selain itu pada Dispermasdes Kabupaten Semarang ditemukan faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pegawai salah satunya spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja, adanya pegawai yang kurang ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya akan membuat keterlambatan penyelesaian pekerjaan dan mempengaruhi penilaian kinerja pegawai tersebut, hal ini sejalan dengan hasil penelitian Pasaribu (2020), yaitu beberapa pegawai Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sumatera Utara tidak membuat SKP sehingga menghambat pelaksanaan penilaian kinerja.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan data hasil penelitian dan analisis yang peneliti lakukan di Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa mengenai manajemen penilaian kinerja pegawai negeri sipil, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Manajemen penilaian kinerja PNS pada Dispermasdes
Pelaksanaan manajemen penilaian kinerja PNS pada Dispermasdes sudah berjalan baik namun masih ditemukan adanya kendanya yaitu:
 - a) Kurangnya jumlah pegawai pada Dispermasdes,
 - b) Objektivitas penilaian pegawai,
 - c) Tingkat kedisiplinan pegawai yang masih rendah.
- 2) Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pada Dispermasdes
Faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pada dispermasdes kabupaten Semarang diantaranya kedekatan antara pejabat penilai dengan pegawai yang dinilai, spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja, serta sikap pegawai terhadap evaluasi kinerja.

Melihat masih terdapat kendala dan kekurangan dalam pelaksanaan manajemen penilaian kinerja maupun faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja pada Dispermasdes Kabupaten Semarang, pihak Dispermasdes berupaya untuk memperbaiki kendala dan kekurangan tersebut dengan tujuan agar pencapaian target setiap pegawai bisa dicapai secara maksimal.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan waktu dan kurangnya informasi atau dokumen mengenai penilaian SKP pada tahun-tahun sebelumnya.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari bahwa temuan penelitian belum dapat menggali secara lebih dalam perihal manajemen penilaian kinerja pada Dispermasdes Kabupaten Semarang, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan manajemen penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Plt. Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Semarang Bapak Drs. Mindarto beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian di Dispermasdes Kabupaten Semarang, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2019. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Mangkunegara. A. A. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moleong, J Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja. Rosdakarya
- Pasaribu, Sarjani, 2020. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*. Vol. 8 No. 1
- Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Sedarmayanti, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: Refika Aditama
- Saragih, Arie Prabudi, 2018. “Analisis Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Medan Denai”, Universitas Medan Area

- Sirait, Arif Ilham, 2019. “Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja di Badan Kepegawaian Negara Kota Banda Aceh”, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Sukarna. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sumarsono, Sonny. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tahir, Elsa Ervina, 2017. “Manajemen Penilaian Kinerja Dalam Aktivitas Kerja Pegawai Kantor Lurah Tamangapa Kassi Kota Makassar”, Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara <https://dispermasdes.semarangkab.go.id/anggaran-keuangan/>. Kamis, 9 September 2021.

