

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

Tinjauan kebijakan ini bertujuan untuk mengkaji berbagai kebijakan yang relevan dengan penyandang disabilitas di Indonesia. Kebijakan-kebijakan ini akan dianalisis untuk mengetahui bagaimana mereka mendukung atau menghambat partisipasi penuh dan efektif para penyandang disabilitas di dalam masyarakat.

1. Undang-undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas.
Pada Undang-undang Nomor 8 Tahun 2016 penyandang disabilitas didefinisikan sebagai, Penyandang Disabilitas adalah setiap orang yang mengalami keterbatasan fisik, intelektual, mental, dan/atau sensorik dalam jangka waktu lama yang dalam berinteraksi dengan lingkungan dapat mengalami hambatan dan kesulitan untuk berpartisipasi secara penuh dan efektif dengan warga negara lainnya berdasarkan kesamaan hak. Undang-Undang ini merupakan tonggak penting dalam perlindungan hak-hak terhadap penyandang disabilitas di Indonesia. Undang-undang ini mengamanatkan berbagai hak bagi penyandang disabilitas, termasuk hak untuk mendapatkan pekerjaan, pendidikan, kesehatan, dan aksesibilitas.
2. Undang-Undang ASN nomor 20 tahun 2023 mengatur tentang Aparatur Sipil Negara dengan menetapkan batasan istilah yang digunakan dalam pengaturannya. Pokok-pokok pengaturan yang terdapat di dalam Undang-Undang ini adalah:
 - a. Penguatan pengawasan Sistem Merit;
 - b. Penetapan kebutuhan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian kerja (PPPK);

- c. Kesejahteraan PNS dan PPPK;
 - d. Penataan tenaga honorer; dan
 - e. Digitalisasi Manajemen ASN termasuk didalamnya transformasi komponen Manajemen ASN.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2019 tentang Perencanaan, Penyelenggaraan, dan Evaluasi Terhadap Penghormatan, Pelindungan, dan Pemenuhan Hak Penyandang Disabilitas. Peraturan Pemerintah Nomor 70 Tahun 2019 menyatakan bahwa Perencanaan terhadap Penghormatan, Pelindungan, dan Pemenuhan hak Penyandang Disabilitas menjadi bagian dari Perencanaan pembangunan nasional dan daerah. Perencanaan terhadap Penghormatan, Pelindungan, dan Pemenuhan hak Penyandang Disabilitas disusun untuk jangka panjang untuk (periode 25 tahun sekali), jangka menengah untuk (periode setiap 5 tahun sekali), dan jangka pendek untuk (periode setiap 1 tahun sekali).
 4. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2020 PP ini mengatur mengenai kewajiban pemerintah daerah untuk memiliki Unit Layanan Disabilitas (ULD) Ketenagakerjaan yang dilaksanakan oleh dinas yang menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah di bidang ketenagakerjaan di provinsi dan kabupaten/kota. ULD Ketenagakerjaan adalah unit layanan yang merupakan bagian dari dinas yang menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah di bidang ketenagakerjaan. Selain itu, PP ini mengatur mengenai sumber daya ULD Ketenagakerjaan, tugas ULD Ketenagakerjaan, pemantauan dan evaluasi, pelaporan, pembinaan, dan pengawasan, serta pendanaan.
 5. Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2020 tentang Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia Tahun 2020-2024. Peraturan presiden ini memuat berbagai target dan indikator guna mewujudkan hak-hak penyandang disabilitas. Serta target-target yang dilakukan untuk meningkatkan aksesibilitas, pendidikan, dan lapangan kerja bagi penyandang disabilitas.

6. Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Sebagai pengganti Permen PANRB Nomor 8 tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
7. Selain itu setiap Kementerian/Lembaga pasti memiliki kebijakan dan program yang berkaitan dengan penyandang disabilitas. Kebijakan-kebijakan yang ada menunjukkan komitmen pemerintah untuk mewujudkan hak-hak pegawainya. Diperlukan upaya pemerintah yang lebih keras dari semua pihak guna memastikan bahwa penyandang disabilitas dapat berpartisipasi penuh dan efektif dalam masyarakat. Seperti halnya Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) telah memiliki kebijakan untuk meningkatkan kesempatan kerja bagi penyandang disabilitas.

Kebijakan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pelindungan Ketenagakerjaan bagi Penyandang Disabilitas. Selain itu kementerian desa juga fokus pada pengembangan pegawainya, hal ini tertuang pada Kepsekjen Nomor 180 Tahun 2022 Tentang Program Pelatihan Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Kementerian Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi. Terdapat pula pada Kepsekjen Nomor 76 Tahun 2023 Tentang Program Pelatihan Di Lingkungan Kementerian Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi.

2. Tinjauan Teori

a. Penyandang Disabilitas

Menurut Prasetyo dalam (Rukmana, 2017), disabilitas adalah hilangnya atau keterbatasan individu dalam berpartisipasi dalam kegiatan sehari-hari di masyarakat, bukan saja semata-mata karena gangguan fisik atau psikis melainkan juga akibat adanya halangan-halangan sosial yang turut berkontribusi. Kementerian Kesehatan RI (2014), istilah disabilitas dari *Survey Sosial Ekonomi Nasional* (2012) didefinisikan sebagai ketidakmampuan melaksanakan sesuatu aktivitas atau kegiatan tertentu sebagaimana orang normal yang disebabkan kondisi *impairment* (kehilangan/ketidakmampuan) yang berhubungan dengan usia dan masyarakat.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa disabilitas merupakan seseorang yang memiliki keterbatasan pada fisik atau mental dan halangan sosial yang menyebabkan terbatas dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Pada Undang-undang Nomor 8 tahun 2016 menyatakan Penyandang Disabilitas meliputi:

1. Penyandang Disabilitas fisik

Disabilitas fisik merupakan kondisi dimana seseorang mengalami gangguan terhadap fungsi gerak pada tubuh antara lain lumpuh layu atau kaku, paraplegi, amputasi, *celebral palsy* (CP), akibat stroke, akibat kusta, dan orang kecil.

2. Penyandang Disabilitas intelektual

Disabilitas Intelektual merupakan kondisi dimana seseorang mengalami gangguan terhadap fungsi intelektual/pikiran, emosi dan perilaku, karena memiliki tingkat kecerdasan atau dikenal juga sebagai IQ (*Intelligence quotient*) dibawah rata-rata. fungsi intelektual mengacu pada kemampuan seseorang untuk belajar, bernalar, membuat keputusan dan memecahkan masalah. Atau biasanya kita kenal dengan disabilitas grahita dan down syndrome

Ada banyak faktor yang menyebabkan disabilitas intelektual dan hal ini dapat dikaitkan dengan sindrom *genetic*.

3. Penyandang Disabilitas mental

Disabilitas mental merupakan kondisi dimana seseorang mengalami gangguan terhadap fungsi pikiran, emosi dan perilaku. Hampir sama dengan disabilitas intelektual namun, disabilitas mental lebih mengarah kepada gangguan fungsi pada psikologis seseorang atau terdapat hambatan interaksi sosial. Disabilitas mental antara lain: skizofrenia, bipolar, depresi, *anxiety* dan gangguan kepribadian lainnya.

4. Penyandang Disabilitas sensorik

Disabilitas sensorik merupakan kondisi dimana seseorang mengalami gangguan terhadap fungsi indera penglihatan sehingga saat berkomunikasi lebih mengoptimalkan pada fungsi indera pendengaran, peraba dan penciuman. Selain itu disabilitas sensorik lainnya yakni terganggunya fungsi indera pendengaran (rungu wicara), sehingga apabila berkomunikasi akan menggunakan gerakan isyarat atau tulisan dalam berkomunikasi.

b. Kebijakan Publik

Kebijakan digunakan untuk memilih serta menunjukkan pilihan terpenting guna mempererat kehidupan, baik dalam kehidupan organisasi pemerintahan ataupun *private*. Kebijakan merupakan ketetapan yang berlaku dan dicirikan oleh perilaku yang konsisten serta berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang terkena kebijakan (Handoyo, 2012). Negara dipandang gagal, apabila tidak terdapat komponen kebijakan publik didalamnya, karena kehidupan bersama hanya diatur oleh individu atau sekelompok orang saja. Suatu kebijakan dirasa tepat apabila mampu memecahkan masalah, dirumuskan sesuai dengan karakter permasalahan, dan kebijakan dibuat oleh Lembaga

yang memiliki kewenangan yang sesuai dengan karakter kebijakannya (Maulana et al., 2023).

Kebijakan publik menurut Thomas Dye dalam (DRS. AG Subarsono Msi, 2006) adalah apapun yang menjadi pilihan pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan (*Public Policy is Whatever Governments Choose to do or not do*). Selain itu, Kebijakan publik menurut James E. Anderson kebijakan publik merupakan kebijakan yang telah ditetapkan oleh badan-badan dan aparat pemerintah (DRS. AG Subarsono Msi, 2006). Menurut Harrold Laswell dan Abraham Kaplan menyatakan bahwa kebijakan publik memiliki tujuan, nilai-nilai, dan praktika-praktika sosial yang terdapat didalam masyarakat (DRS. AG Subarsono Msi, 2006).

Kebijakan publik adalah serangkaian pilihan dan keputusan yang saling terkait dan tidak adanya tindakan yang diambil oleh lembaga dan otoritas pemerintah. Kebijakan publik yang ditetapkan oleh pemerintah mempunyai unsur-unsur yang dapat dipahami sebagai landasan kebijakan tersebut. Didalam kebijakan publik terdapat tata kelola negara (*governance*), dimana mengatur, mengelola serta mengendalikan interaksi antara negara dengan rakyatnya. Pemerintah di setiap negara pasti memiliki cara untuk mengelola agar negaranya lebih bernilai melalui kebijakannya, tidak hanya mengendalikan arah serta tujuan negara saja. Wujud dan nilai-nilai kepublikan bermacam-macam diantaranya:

1. Nilai-nilai yang terdapat di masyarakat seperti keadilan sosial, persamaan, dan keterbukaan.
2. Memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat, seperti kemiskinan, pengangguran, kriminalitas, dan pelayanan publik yang buruk.

3. Memanfaatkan berbagai peluang baru untuk menjadikan kehidupan yang lebih baik bagi masyarakat, seperti mendorong investasi, inovasi pelayanan, dan peningkatan ekspor.
4. Menjamin keamanan masyarakat dari praktik swasta yang merugikan masyarakat, misalnya dengan membuat undang-undang perlindungan konsumen, izin trayek, dan izin gangguan.

Proses pembuatan kebijakan publik memiliki proses yang kompleks karena terdapat banyak proses dan variabel yang perlu dikaji. Maka dari itu, beberapa ahli politik melakukan pengkajian kebijakan publik dengan membaginya ke dalam beberapa tahap proses penyusunan kebijakan publik.

1. Tahap Penyusunan Agenda.
2. Tahap Formulasi.
3. Adopsi Kebijakan.
4. Implementasi Kebijakan.
5. Evaluasi Kebijakan.

c. Implementasi Kebijakan

Pengertian implementasi dapat dikaitkan dengan peraturan atau kebijakan yang ditujukan terhadap kepentingan masyarakat umum atau masyarakat. Manfaat asuransi terlihat ketika polis berlaku. Implementasi merupakan fungsi penting dalam keseluruhan proses pengambilan peraturan atau kebijakan dan pengertian implementasi adalah sebagai berikut.

Selanjutnya menurut Mulyadi dalam (Nofriandi, 2017), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau

kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan. Dalam tataran praktis, implementasi adalah proses pelaksanaan keputusan dasar. Proses tersebut terdiri atas beberapa tahapan yakni:

1. Tahapan pengesahan peraturan perundangan.
2. Pelaksanaan keputusan oleh instansi pelaksana.
3. Kesiadaan kelompok sasaran untuk menjalankan keputusan.
4. Dampak nyata keputusan baik yang dikehendaki maupun tidak.
5. Dampak keputusan sebagaimana yang diharapkan instansi pelaksana.
6. Upaya perbaikan atas kebijakan atau peraturan perundangan.

Menurut Mazmanian dan Sabatier Sutojo, (Nofriandi, 2017) menyatakan, “implementasi artinya memahami yang senyatanya sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan yang mencakup usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian”.

Selanjutnya menurut Edward III dalam (Nofriandi, 2017), “tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan adalah aktivitas yang terlihat setelah dikeluarkan pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola input untuk menghasilkan *output* atau *outcome* bagi masyarakat”

Sedangkan menurut Grindle dalam (Wahidmurni, 2017) implementasi sebagai proses administrasi dan politik, keberhasilan suatu implementasi kebijakan dipengaruhi oleh dua variabel yaitu lingkungan implementasi (*context of implementation*) dan isi kebijakan (*content of policy*). Grindle juga menyatakan bahwa proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah

ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran. Tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*policy stakeholders*).

1. Model Implementasi Kebijakan

Terdapat beberapa bentuk implementasi kebijakan menurut para ahli yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pencapaian implementasi dikatakan berhasil atau tidak. Diantaranya beberapa model implementasi kebijakan menurut George C. Edward III dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*, Donald Van Meter dan Carl Van Horn dengan *A Model of the Policy Implementation Procces*, Merille S. Grindle dengan *implementation as A political and Administrative process*, dan Thomas B. Smith dengan *The Policy Implementation Procces*.

a. Implementasi menurut George C. Edward III dengan *Direct and Indirect Impact on Implementation*

Edward III memandang bahwa implementasi kebijakan adalah tahap pembuatan kebijakan antara pihak-pihak terkait yaitu legislatif, eksekutif dan yudikatif yang menghasilkan regulasi perundang-undangan dan konsekuensi kebijakan untuk orang-orang yang berpengaruh (Widodo, 2010:95). Pada pendekatan implementasi Edwards III memiliki acuan dan mempertimbangkan 4 faktor dalam mengimplementasikan suatu kebijakan yakni: Komunikasi (*communication*), Sumber daya (*resource*), Disposisi/sikap (*disposition/attitude*) dan Struktur birokrasi (*Bureaucratic Structure*). Mengacu pada faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan sebagaimana berikut.

1. Sumber daya

Meskipun isi kebijakan telah dikomunikasikan dengan baik dan, implementasinya tidak akan efektif apabila pelaksana kebijakan tidak mempunyai sumber daya untuk melaksanakannya. Sumber daya tersebut dapat berupa sumber daya manusia. Yakni, kompetensi implementor, dan sumber daya finansial. Sumber daya merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan yang efektif. Tanpa adanya sumber daya, kebijakan hanya akan menjadi dokumen di atas kertas saja (DRS. AG Subarsono Msi, 2006). Salah satu indikator implementasi kebijakan yang dinilai pada faktor sumber daya yakni pegawai, informasi dan fasilitas.

2. Komunikasi

Implementasi kebijakan yang berhasil mengharuskan pelaksana kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi maksud dan tujuan kebijakan tersebut harus dikomunikasikan kepada kelompok sasaran (*target group*) untuk mengurangi distorsi dalam implementasi. Jika tujuan dan sasaran kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan besar akan terjadi pertentangan dari kelompok sasaran (DRS. AG Subarsono Msi, 2006).

Salah satu program yang ada di Indonesia yakni, Program Keluarga Berencana (KB). Salah satu penyebab keberhasilannya adalah Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) melakukan sosialisasi secara intensif di media sosial terkait program KB terhadap pasangan usia subur (PUS). Indikator implementasi kebijakan yang dinilai pada faktor komunikasi yakni kejelasan dan konsistensi.

3. Disposisi (sikap)

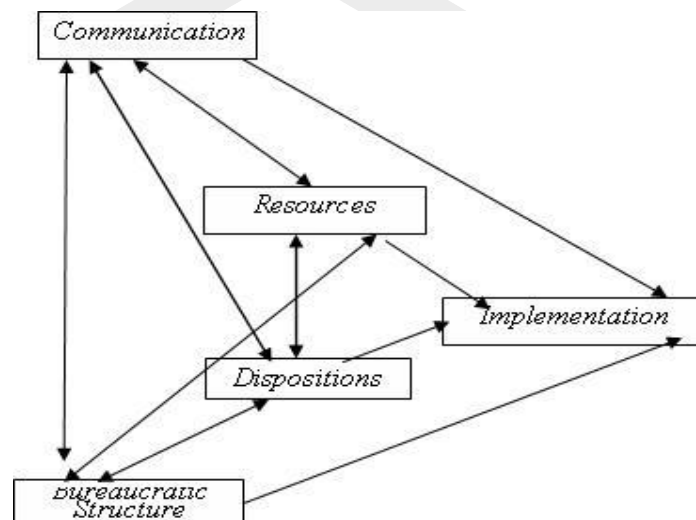
Disposisi merupakan watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran dan sifat demokratis. Apabila pelaksana kebijakan mempunyai sikap yang baik, maka dia dapat melaksanakan kebijakan sesuai dengan keinginan pembuat kebijakan. Apabila pelaksana kebijakan mempunyai sikap atau pandangan yang berbeda dengan Pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif (DRS. AG Subarsono Msi, 2006).

Berbagai pengalaman pembangunan negara-negara dunia ketiga menunjukkan rendahnya komitmen dan kejujuran pihak berwenang. Berbagai kasus korupsi yang muncul di negara dunia ketiga, seperti Indonesia merupakan contoh nyata kurangnya komitmen dan kejujuran pihak berwenang dalam pelaksanaan program pembangunan. Indikator implementasi kebijakan yang dinilai pada faktor disposisi yakni pengangkatan birokrat dan insentif (DRS. AG Subarsono Msi, 2006).

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi yang bertanggung jawab atas implementasi kebijakan memiliki dampak yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu aspek struktural penting dalam setiap organisasi adalah dengan adanya Standar Operasional Prosedur (SOP). SOP merupakan pedoman bagi setiap pelaksana dalam melakukan apa yang dilakukannya. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan melemahkan kontrol dan menimbulkan birokrasi, yaitu prosedur birokrasi yang berbelit-belit dan rumit (DRS. AG Subarsono Msi, 2006). Hal ini pada gilirannya menyebabkan

kinerja organisasi tidak fleksibel. Indikator implementasi kebijakan yang dinilai pada faktor struktur birokrasi yakni *Standar Operating Prosedur* (SOP) dan pelaksanaan *Fragmentasi*.



Gambar 1. 1 Model Implementasi Kebijakan Publik Edwards III

Sumber: Mulyono, 2009

b. Donald Van Meter dan Carl Van Horn dengan *A Model of the Policy Implementation Procces*

Van Meter dan Van Horn Tahir dalam (Nofriandi, 2017) merumuskan sebuah abstraksi yang menunjukkan hubungan antar berbagai variabel yang mempengaruhi kinerja suatu kebijakan. Terdapat enam variabel yang dinilai dapat mempengaruhi kinerja impementasi, yakni 1) Standar dan sasaran kebijakn, 2) Sumberdaya, 3) Komunikasi antar organisasi dan penguatan aktivitas, 4) Karakteristik agen pelaksana, 5) Lingkungan ekonomi, sosial dan politik, 6) Sikap para pelaksana.

c. Merille S. Grindle dengan *implementation as A political and Administrative process*

Implementasi merupakan proses politik dan juga administrasi. Implementasi ditentukan dari isi suatu kebijakan dan konteks implementasinya. Proses implementasi kebijakan dapat berjalan apabila selama proses implementasi kebijakan memiliki tujuan dan sasaran yang sudah jelas dan terperinci, serta program aksi telah disesuaikan dan jumlah pengeluaran dana telah dialokasikan guna mewujudkan tujuan dan sasaran tersebut. Isi kebijakan menurut Grindle dalam (Nofriandi, 2017) mencakup:

- 1) Kepentingan yang terpengaruhi,
- 2) Jenis manfaat yang akan dihasilkan,
- 3) Derajat perubahan yang diinginkan,
- 4) Kedudukan pembuat kebijakan,
- 5) Siapa pelaksana program
- 6) Sumber daya yang dikerahkan

Konteks kebijakan mempengaruhi proses implementasi

- 1) Kekuasaan, kepentingan dan strategi actor yang terlibat,
- 2) Karakteristik lembaga dan penguasa,
- 3) Kepatuhan serikat daya tanggap pelaksana.

d. Thomas B. Smith dengan *The Policy Implementation Procces*.

Menurut Smith (Wahidmurni, 2017), dalam proses implementasi ada 4 (empat) variabel yang perlu diperhatikan. Model implementasi atau alur smith tersebut dapat disajikan dibawah ini dan empat variabel dalam implementasi kebijakan publik tersebut adalah:

- 1) Kebijakan yang diidealkan (*idelized policy*), yakni pola interaksi ideal yang didefinisikan dalam suatu kebijakan yang berusaha untuk diinduksikan. Dengan demikian, prospek

implementasi kebijakan yang efektif, sangat ditentukan oleh komunikasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten (*accuracy and consistency*) (Wahidmurni, 2017).

- 2) Kelompok sasaran (*target groups*), yakni bagian *stakeholders* yang diharapkan dapat mengadopsi pola interaksi yang diinginkan. Adapun hal lain yang mempengaruhi kelompok sasaran agar dapat mematuhi atau menyesuaikan diri terhadap kebijakan yang di implementasikan bergantung pada kesesuaian kebijakan, karakteristik pada masing-masing kelompok sasaran dan komunikasi antar pelaksana kebijakan.
- 3) Organisasi pelaksana (*implementing organization*) yakni badan pelaksana atau unit birokrasi pemerintahan yang akan memegang tanggung jawab atas implementasi kebijakan.
- 4) Faktor lingkungan (*environmental factor*), yakni unsur yang ada didalam lingkungan yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh implementasi kebijakan, seperti pada aspek budaya, social, ekonomi dan politik.

Thomas B. Smith menggunakan model teoritisnya dalam bentuk sistem dimana suatu kebijakan sedang diimplementasikan, maka interaksi didalam dan diantara keempat faktor tersebut mengakibatkan ketidak sesuaian dan menimbulkan ketegangan (Wahidmurni, 2017) namun, dari ketidaksesuaian dan berbagai tekanan yang ada tersebut maka menghasilkan pola-pola interaksi yang dapat menghasilkan pembentukan lembaga-lembaga tertentu.

d. Manajemen Kinerja

Manajemen adalah praktik spesifik yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan dan produktif. Manajemen merupakan suatu proses menggunakan sumber daya organisasi

untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi *planning, decision making, organizing, leading, and controlling*. Dalam kamus Bahasa Indonesia, menyatakan bahwa manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya secara efektif guna mencapai sasaran yang telah dicapai organisasi (Amelia, 2022).

Performance atau kinerja, seringkali diartikan sebagai pencapaian kerja. Namun, kinerja memiliki arti yang luas yakni tidak hanya pencapaian kerja tetapi juga termasuk proses kerja yang berlangsung. Menurut Armstrong & Baron pada (D. I. H. S. Widodo & Soedarso, 2018) kinerja merupakan pencapaian kerja yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis yang dimiliki oleh organisasi, kepuasan konsumen, serta berkontribusi pada aspek ekonomi, bisnis dan industri. Kinerja juga merupakan pencapaian kerja yang dicapai oleh seorang pegawai yang memiliki kuantitas dan kualitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja memiliki orientasi pada masa depan, spesifikasinya didasarkan pada kondisi khusus pada setiap organisasi/individu dan didasarkan atas model kausal yang memiliki hubungan antara input dan output menurut lebas dalam (D. I. H. S. Widodo & Soedarso, 2018).

Manajemen Kinerja (*Performance management*) merupakan usaha yang dilakukan guna mencapai hasil yang lebih baik, baik bagi organisasi. Dengan memahami dan memanajemen kinerja yang memiliki tujuan, standar dan juga kompetensi terencana yang telah disepakati bersama, baik pada tingkat organisasi maupun individu. Dan yang menjadi salah satu fungsi dari manajemen kinerja yakni dapat mengukur serta mengelola kinerja pegawai (D. I. H. S. Widodo & Soedarso, 2018).

Management kinerja merupakan bagaimana suatu organisasi mengendalikan jalannya segala hal yang berkaitan dengan organisasi. Serta memiliki fokus pada semua orang yang terlibat didalamnya. Manajemen kinerja juga mencakup terkait unsur utama kinerja, seperti bagaimana

manajemen kinerja berkontribusi penuh terhadap tujuan yang dimiliki oleh organisasi, departemen, tim dan individu dan apa saja yang dibutuhkan guna meningkatkan hasil (prof. Dr. Candra Wijaya & Dr. Rahmat Hidayat, 2022). Performance Management meliputi:

1. *Performance Improvement* (Peningkatan Kinerja)

Performance Improvement, memiliki tujuan yakni meningkatkan efektivitas pada organisasi, tim serta individu.

2. *Employee Development* (Pengembangan Karyawan)

Meningkatkan kemampuan pada individu dan tim.

3. Kepuasan dan harapan

Mencangkup pemilik, manager, pegawai, pelanggan, supplier dan juga masyarakat.

4. *Communication and Involment* (Komunikasi dan Keterlibatan)

Hubungan antara manager dengan pegawai guna menegaskan harapan dan melakukan komunikasi guna menyampaikan informasi dalam misi, nilai dan objektivitas organisasi.

Terdapat 4 kegiatan utama dalam manajemen kinerja, yakni:

1. Perencanaan Kinerja

Merupakan salah satu hal yang paling penting, karena pada kegiatan ini nantinya akan menentukan kinerja yang diharapkan organisasi dari pegawainya. Tanpa ada kejelasan terkait tujuan perusahaan terhadap pegawai, maka pegawai tidak dapat bekerja secara efektif untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Perencanaan kinerja diawali dengan visi dan misi organisasi dimana akan diketahui dengan jelas sasaran perusahaan dan kompetensi SDM yang dibutuhkan. Setelah ditetapkan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi maka ditetapkan juga standar kinerja dan standar kompetensi individual sehingga didapatkan komitmen rencana kinerja. Pada perencanaan kinerja dibuat juga fokus pengukuran kinerja untuk masing-masing level pegawai. Fokus pengukuran kinerja

meliputi tanggung jawab, tugas dan standar kerja. Tanggung jawab pada level seorang Direktur pasti berbeda dengan tanggung jawab pada level operator.

2. Pengelolaan Kinerja

Kegiatan pengelolaan kinerja merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara rutin atau terus-menerus agar dapat memastikan bahwa rencana yang sudah disepakati dapat terlaksana dengan baik dan lancar. Kegiatan ini antara lain meliputi kegiatan pembinaan, konseling, pemberian umpan balik dsb. Pembinaan yang berkelanjutan diperlukan guna memberikan umpan balik terhadap pencapaian kinerja dan untuk meninjau serta memperbaharui sasaran.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui guna melihat dan menilai seberapa jauh pelaksanaan kinerja sesuai atau tidak dengan rencana Manajemen Kinerja (Pengelolaan, Pengukuran Dan Implementasi Di Lembaga Pendidikan) 12 yang telah disepakati. Kegunaan penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain:

- a. Perbaikan kinerja karyawan;
- b. Penetapan Kompensasi (gaji, bonus, dll);
- c. Keputusan penempatan karyawan (promosi, mutasi dan suksesi);
- d. Pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan;
- e. Perencanaan karir dan pengembangan.

4. Penghargaan Kinerja

Penghargaan kinerja merupakan tindak lanjut dari proses penilaian kinerja yakni kegiatan untuk memberikan penghargaan atau apresiasi atas kinerja yang telah dicapai oleh pegawai. Kegiatan ini dapat berupa promosi dan rotasi atau peningkatan kompetensi juga termasuk pemberian bonus atau peningkatan indeks gaji. Peranan manajer dalam penghargaan kinerja adalah:

- a. Memberikan pujian;
- b. Memberikan tambahan tanggung jawab;
- c. Memberikan usulan promosi;
- d. Memberikan usulan penghargaan khusus;
- e. Memberikan bonus

Pada PermePANRB Nomor 6 tahun 2022 yang menjelaskan terdapat 4 (empat) aspek dalam pengelolaan kinerja pegawai, yakni:

1. Perencanaan kinerja, yakni dialog kinerja yang dilakukan untuk menciptakan serta memperjelas ekspektasi pimpinan tentang peran pegawai guna mendukung pencapaian hasil organisasi.
2. Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, merupakan dialog kinerja untuk memberikan masukan terhadap hal-hal yang baik atau yang perlu ditingkatkan oleh pegawai jika diperlukan.
3. Evaluasi kinerja, evaluasi kinerja pegawai dalam siklus pendek (*short cycle*/triwulan) dan siklus penuh (*full cycle*/tahun).
4. Tindak lanjut, yakni kegiatan yang dilakukan untuk memberikan apresiasi kepada pegawai atas keberhasilan kinerjanya.

Dengan adanya PermePANRB Nomor 6 tahun 2022 menjadi acuan atau arahan dalam mengelola kinerja ASN. Selain itu, dapat memudahkan dalam pengelolaan kinerja ASN di dalam instansi hal ini dilakukan agar dapat mengetahui tingkat pencapaian individu pegawai dan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Selain itu juga sebagai alat ukur dalam pelaksanaan pengembangan karir pegawai, landasan peningkatan kinerja untuk periode berikutnya, penghargaan dan sanksi, serta pembayaran gaji, tunjangan, kompensasi, dan lain-lain. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai yang kemudian akan berdampak baik pada tujuan organisasi, dimana kinerja individu dapat menunjang keberhasilan kerja organisasi.

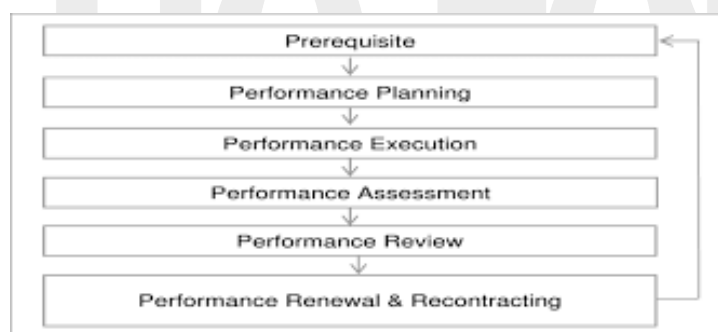
1. Model Manajemen Kinerja

Model manajemen kinerja dari beberapa ahli akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Model Aguinis (Rumawas, 2021)

Model Aguinis mengemukakan manajemen kinerja merupakan suatu proses yang mencakup beberapa komponen. Beberapa komponen ini memiliki keterikatan terhadap satu sama lain, dan apabila implementasinya buruk dari salah satu komponen dari mereka maka akan berdampak negatif pada sistem manajemen kinerja secara keseluruhan. Komponen-komponen dalam proses manajemen kinerja ditunjukkan pada gambar 1.3. yang terdiri dari:

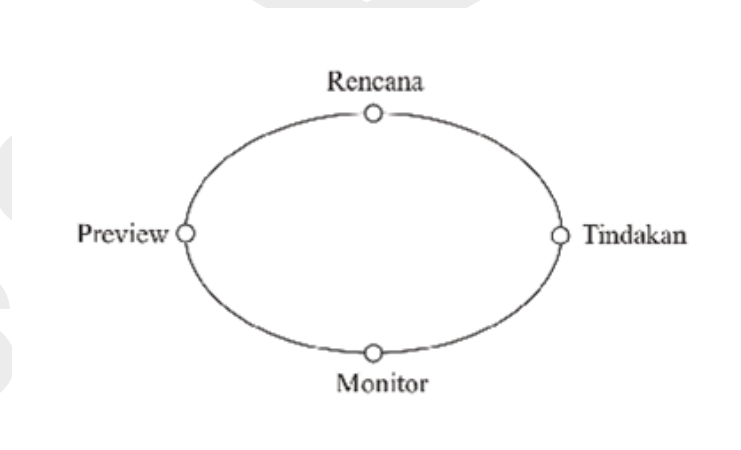
- a) *Prerequisites*
- b) *Performance planning*
- c) *Performance execution*
- d) *Performance assessment*
- e) *Performance review*
- f) *Performance renewal and recontracting*



Gambar 1. 2 Model manajemen kinerja aguinis

Sumber: manajemen kinerja (Rumawas, 2021)

- b. Model Ken Blanchard dan Gerry Ridge dalam (C. Wijaya & Hidayat, 2022)
Model manajemen kinerja ini cukup sederhana dan disebut sebagai sistem. Menurut mereka sistem yang efektif pada manajemen kinerja terdiri dari tiga bagian yakni *Performance planning* (perencanaan kinerja), *day to day coaching* (pemantauan setiap hari) atau *Execution* (pelaksanaan) dan *performance evaluation* (evaluasi kinerja) atau *review and learning* (peninjauan ulang dan pembelajaran).
- c. Model deming proses manajemen kinerja dimulai dari tahap menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, serta memonitor proses kegiatan dan hasil pelaksanaan, dan yang terakhir melakukan *review* atau melakukan peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai. Proses manajemen kinerja Deming dapat digambarkan seperti dibawah:



Gambar 1. 3 siklus manajemen kinerja deming

Sumber: (Onsardi, 2019)

Hasil dari kegiatan monitoring dan *review* menjadi alat ukur apakah telah mencapai kemajuan sesuai dengan rencana. Namun dapat juga terjadi adanya deviasi antara rencana dengan kemajuan yang telah dicapai. Dalam keadaan demikian perlu dilakukan tindakan memperbaiki kinerja agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai tepat waktu. Apabila hal tersebut tidak

memungkinkan, maka langkah yang akan dilakukan yakni dengan melakukan penyesuaian kembali terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Demikian seterusnya proses kinerja akan terus berulang kembali melalui tahapan-tahapan tersebut di atas. Proses model kerja Deming dinamakan dengan siklus (Onsardi, 2019).

B. Konsep Kunci

Penelitian tentang Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja ASN Penyandang Disabilitas Di Bagian Inspektorat Jenderal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi. Merupakan kebijakan pemerintah melalui Undang-Undang nomor 8 tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas Atas dasar kesamaan hak tersebut maka diaturlah upaya pelaksanaan dan pemenuhan hak penyandang disabilitas yang terdiri dari hak hidup; bebas dari stigma; privasi; keadilan dan perlindungan hukum; pendidikan; pekerjaan, kewirausahaan, dan koperasi; kesehatan; politik; keagamaan; keolahragaan; kebudayaan dan pariwisata; kesejahteraan sosial; Aksesibilitas; Pelayanan Publik; Pelindungan dari bencana; habilitasi dan rehabilitasi; Konsesi; pendataan; hidup secara mandiri dan dilibatkan dalam masyarakat; berekspresi, berkomunikasi, dan memperoleh informasi; berpindah tempat dan kewarganegaraan; dan bebas dari tindakan diskriminasi, penelantaran, penyiksaan, dan eksploitasi. Selain itu, untuk melihat bagaimana manajemen kinerja ASN Penyandang disabilitas peneliti menggunakan PermePANRB Nomor 6 tahun 2022 yang memiliki 4 (empat) aspek dalam pengelolaan kinerja pegawai, yakni:

1. Perencanaan kinerja, yakni dialog kinerja yang dilakukan untuk menciptakan serta memperjelas ekspektasi pimpinan tentang peran pegawai guna mendukung pencapaian hasil organisasi.
2. Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja, merupakan dialog kinerja untuk memberikan masukan terhadap hal-hal yang baik atau yang perlu ditingkatkan oleh pegawai jika diperlukan.

3. Evaluasi kinerja, evaluasi kinerja pegawai dalam siklus pendek (*short cycle*/triwulan) dan siklus penuh (*full cycle*/tahun).
4. Tindak lanjut, yakni kegiatan yang dilakukan untuk memberikan apresiasi kepada pegawai atas keberhasilan kinerjanya.

Dengan terbentuknya Undang-undang nomor 8 tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, diharapkan akan mengubah paradigma dan konsep berpikir terhadap penyandang disabilitas terhadap upaya penghormatan, perlindungan dan pemenuhan hak penyandang disabilitas. Untuk dapat mengetahui Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja ASN Penyandang Disabilitas Di Bagian Inspektorat Jenderal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi. peneliti menggunakan konsep teori yang dikemukakan oleh George C. Edward III yakni berdasarkan model *Direct And Indirect Impact On Implementation*. Mengacu pada faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan sebagaimana berikut.

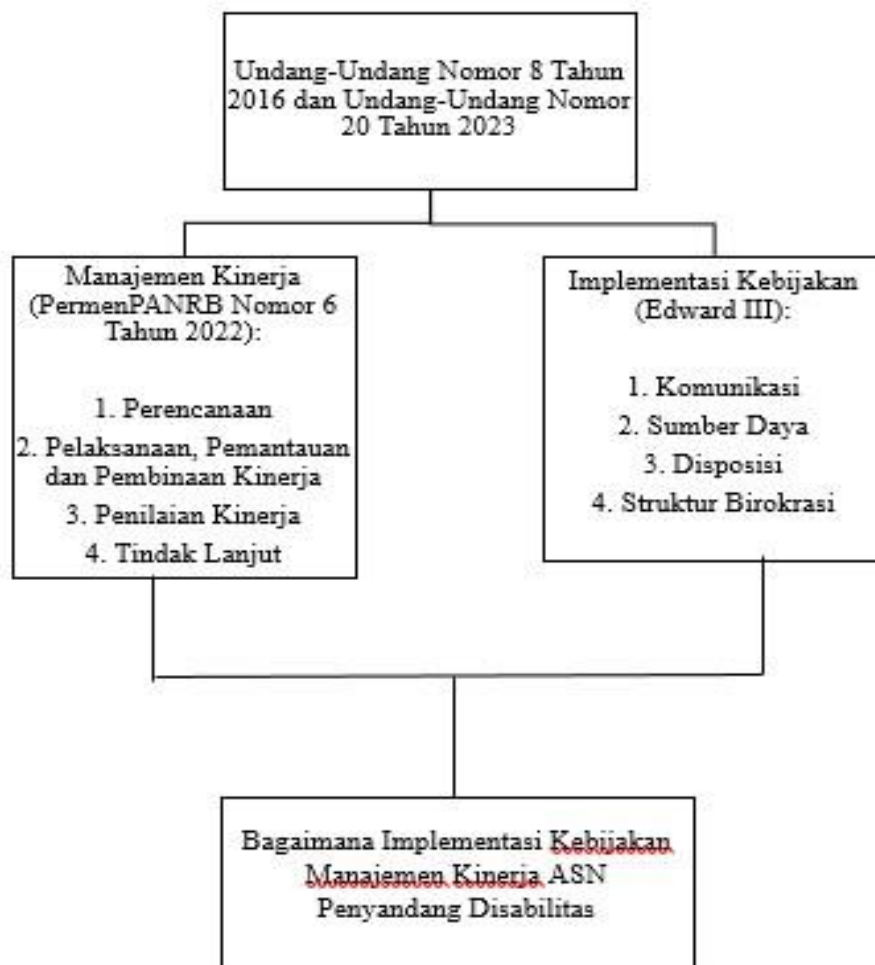
1. Sumber daya
Salah satu indikator implementasi kebijakan yang dinilai pada faktor sumber daya yakni pegawai, informasi dan fasilitas.
2. Komunikasi
Indikator implementasi kebijakan yang dinilai pada faktor komunikasi yakni kejelasan dan konsistensi.
3. Disposisi (sikap)
Indikator implementasi kebijakan yang dinilai pada faktor disposisi yakni pengangkatan birokrat dan insentif.
4. Struktur Birokrasi
Indikator implementasi kebijakan yang dinilai pada faktor struktur birokrasi yakni *Standar Operating Prosedur* (SOP) dan pelaksanaan *Fragmentasi*.

Evaluasi implementasi kebijakan merupakan proses untuk dapat menilai dan mengetahui seberapa jauh suatu kebijakan dapat memberikan hasil yakni dengan cara membandingkan antara hasil yang telah diperoleh dengan tujuan atau target

kebijakanyang telah ditentukan. Dalam kaitannya dengan suatu keberhasilan suatu kebijakan biasanya evaluasi dilakukan untuk dapat mengukur efek dari suatu kebijakan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan atau komitmennya dalam menjalankan suatu kebijakan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Kebijakan Manajemen SDM Penyandang disabilitas.

C. Kerangka Berpikir

Implementasi kebijakan merupakan salah satu tahapan proses kebijakan publik merupakan studi yang amat sangat krusial. Namun, apabila suatu kebijakan tidak memiliki persiapan dan perencanaan yang baik dalam implementasinya maka tujuan kebijakan yang dibuat tidak akan bisa berjalan dengan baik. Begitupun dengan sebaliknya, apabila implementasi kebijakan telah melalui persiapan dan perencanaan yang matang maka tujuan kebijakan yang dibuat akan berjalan sesuai dengan tujuannya. Penilaian terhadap implementasi kebijakan pegawai penyandang disabilitas pada teori yang dikemukakan oleh George C. Edward III, yakni model *Direct And Indirect Impact On Implementation*. Berdasarkan pada teori tersebut maka kerangka berpikir pada penelitian ini digambarkan sebagaimana berikut:



Gambar 1. 4 Kerangka Berpikir

Sumber: diolah penulis 2024

D. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Hidayatullah, F., Noer, K. U., Kadarisman, M., & Satispi, E. (2022).	Analisis Implementasi Kebijakan Rekrutmen Tenaga Kerja Disabilitas di Badan Usaha Milik Daerah DKI Jakarta	kualitatif	- Implementasi tenaga kerja di BUMD DKI Jakarta belum terlaksana secara utuh mengingat banyak faktor yang menjadi hambatan seperti sosialisasi yang belum continue, minimnya pemahaman dari perusahaan mengenai regulasi dan juga terhadap disabilitasnya sehingga yang terjadi dari pihak perusahaan masih menganggap disabilitas belum cakap untuk bekerja sesuai bidang yang mereka buka, pemahaman ini masih sangat melekat dan kuat di perusahaan BUMD DKI Jakarta. - Pada proses rekrutmen tenaga kerja disabilitas adalah belum terjadinya komunikasi dua arah antara	Perbedaan objek penelitian dan lokus penelitian

No	Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				pemberi pekerjaan pada disabilitas yang kemudian menjadi suatu hambatan mendasar ketidaktahuan perusahaan terhadap disabilitas dalam hal kemampuan bekerja seperti disabilitas netra yang mampu mengoperasikan komputer dalam berbagai program aplikasi, hal ini masih tergolong hal yang aneh di kalangan masyarakat, termasuk perusahaan yang membuka kesempatan kerja bagi tenaga kerja disabilitas.	
2.	Rukmana, Mentari Indra (2017)	Hubungan Antara Kepercayaan Diri dengan Aktualisasi Diri Pada Penyandang Disabilitas di Kota Surabaya	kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara kepercayaan diri dengan aktualisasi diri pada penyandang disabilitas di kota Surabaya dengan mengendalikan dukungan sosial.	Perbedaan objek penelitian dan lokus penelitian

No	Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
3.	Bella, (2023)	Implementasi Kebijakan Unit Layanan Disabilitas Bidang Ketenagakerjaan Di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Tangerang	kualitatif	• Pada indikator kebijakan yang diidealkan, dalam penelitian disimpulkan bahwa pola komunikasi dan koordinasi yang dilakukan oleh pelaksana kebijakan yakni Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Tangerang belum ideal. • Pada indikator kelompok sasaran, dalam penelitian ini disimpulkan bahwa respon dari penerima kebijakan dalam menerima kebijakannya terbilang tidak berhasil. • Pada indikator organisasi pelaksana, dalam penelitian ini disimpulkan bahwa pengimplementasiannya belum optimal. • Pada indikator faktor lingkungan, jika dilihat dari kondisi sosial, ekonomi dan politik dapat disimpulkan bahwa faktor ini tidak turut mendorong keberhasilan implementasi, dikarenakan	Perbedaan lokus penelitian

No	Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				lingkungan yang tidak kondusif seperti, diskriminasi hingga saat ini masih didapatkan oleh penyandang disabilitas	
4	Rahmi (2023)	Analisis Manajemen Kinerja Pegawai Penyandang Disabilitas di Badan Keamanan Laut Republik Indonesia	Kualitatif	- Aspek Perencanaan Kinerja. target-target kerja yang dituangkan pada SKP penyusunannya hanya mengulang dari target kerja tahunan sebelumnya. Pada sistem e-kinerja tidak terdapat aspek pendukung seperti biaya dan lai-lain. Tidak membuka formasi untuk Penyandang disabilitas. Sarana dan prasarana yang belum mendukung kegiatan kerja pegawai Penyandang disabilitas - Aspek Pelaksanaan, Pemantauan, Pembinaan Kinerja. terdapat kecemburuan	Perbedaan lokus penelitian

No	Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				sosial antara pegawai peyandang disabilitas dengan pegawai non-disabilitas terkait dispensasi WFH karena pegawai non-disabilitas tidak diperbolehkan dan tidak ada peraturan terkait. • Aspek Penilaian Kinerja. masih menggunakan metode penilaian tradisional, yakni hanya atasan langsung saja yang menilai. • Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja. belum ada tindak lanjut terkait penghargaan bagi pegawai baik disabilitas maupun non-disabilitas, yang SKP-nya mencapai target kerja.	

Sumber: diolah penulis, 2024

Berdasarkan hasil analisis melihat dari penjelasan dan pemaparan yang terdapat pada tabel 1.1 terkait Penelitian terdahulu, terdapat beberapa novelty dalam penelitian ini yakni:

1. Penelitian terdahulu yang telah dijelaskan diatas lebih fokus pada Implementasi kebijakan Sumber Daya Manusia Penyandang Disabilitas dan perencanaan Sumber Daya Manusia Penyandang Disabilitas. Selain itu, penelitian terdahulu diatas lebih memperhatikan pada Sumber Daya Manusia Penyandang Disabilitas secara umum yakni tidak mendalami penelitian terkait manajemen kinerja pada lokus yang dibahas oleh peneliti. Meskipun penelitian terdahulu diatas dapat memberikan pemikiran dasar terkait manajemen kinerja, namun terdapat kebutuhan atau informasi yang lebih terperinci dan mendalam guna memenuhi kebutuhan pada penelitian ini.
2. Penelitian terdahulu diatas juga memiliki tema dan topik serupa dengan apa yang ingin dibahas oleh peneliti yakni terkait SDM Penyandang Disabilitas. Namun terdapat *novelty* bagi peneliti yakni belum terdapat penelitian yang membahas tentang Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja ASN Penyandang Disabilitas Di Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi. Penggunaan teori implementasi kebijakan Edwards III dengan menggabungkannya dengan regulasi PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 terkait pengelolaan kinerja, menjadikan kebaharuan dalam penelitian ini.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yakni dengan menggunakan deskriptif analisis dengan mengungkapkan secara sistematis berbagai temuan dalam penelitian. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang meneliti manusia, objek, kondisi, sistem pemikiran, ataupun fenomena pada masa sekarang. Dan tujuan dari penelitian deskriptif kualitatif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Pengumpulan data primer dan sekunder dapat diperoleh secara bersamaan pada saat dilapangan.

Metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang akan menghasilkan data secara deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Meleong, 2016). Adapun pendekatan yang diambil dalam penelitian ini yakni menggunakan tipe penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif menggambarkan dan mengklarifikasikan mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial, dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang diteliti (Faisal, 2010).

Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif karena penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yakni dengan cara observasi dan wawancara secara langsung dengan narasumber yang bersangkutan. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk melakukan pendekatan yang lebih mendalam untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja ASN Penyandang Disabilitas Di Bagian Inspektorat Jenderal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi.

B. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini menggunakan dengan metode kualitatif. Data yang diperoleh akan menjadi dasar dilakukannya analisis untuk menemukan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan. Teknik ini dilakukan menggunakan metode wawancara, observasi, dokumentasi dan gabungan antara ketiganya disebut triangulasi sebagai bentuk konfirmasi keabsahan data yang diperoleh.

1. Wawancara

Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dan informasi yang detail tentang permasalahan yang ingin diketahui secara mendalam. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/ kecil Instrumen Penelitian (Sugiyono, 2016). Wawancara pada penelitian kualitatif sering disebut dengan wawancara mendalam (*depth interview*) atau wawancara secara intensif (*intensive interview*). Teknik wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan data kualitatif yang mendalam. Wawancara akan dilakukan terstruktur dimana peneliti telah menyusun secara sistematis dan terperinci pedoman pertanyaan menurut pola yang telah ditentukan dengan menggunakan format yang baku.

Pemilihan informan pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* yakni pemilihan informan dengan melakukan pertimbangan tertentu. Selain itu, peneliti juga menggunakan teknik *face to face* atau tatap muka dengan narasumber terkait. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada Inspektorat Sekretariat Jenderal.

Nama Informan	Jabatan	Unit Kerja
SSW	Kasubbag Umum Sek. Itjen	Sekretariat Inspektorat Jenderal
WA	Kasubbag TU Kepegawaian	Biro Kepegawaian dan Organisasi
OSM	Analisis Pengembangan SDM	Sekretariat Inspektorat Jenderal
PS	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	Sekretariat Inspektorat Jenderal

Tabel 1. 3 Key Informan

Sumber: diolah penulis (2024)

Dalam penelitian ini peneliti memilih narasumber berjumlah 4 orang dengan alasan berikut:

1. Kasubbag Umum Sek. Itjen

Alasan pemilihan narasumber ini dikarenakan Kasubbag Umum Sek. Itjen memiliki tanggung jawab dalam penerapan manajemen kinerja ASN penyandang disabilitas di bagian inspektorat jenderal, yakni melakukan pemantauan dan menilai kinerja ASN penyandang disabilitas di bagian inspektorat jenderal

2. Kasubbag TU Kepegawaian

Alasan pemilihan narasumber ini dikarenakan Kasubbag TU Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan fasilitasi penyusunan rencana, program, dan anggaran, pelaporan kinerja, koordinasi data dan informasi, koordinasi administrasi penerapan sistem pengendalian intern, administrasi kepegawaian, ketatalaksanaan, administrasi keuangan, administrasi barang milik negara, tata persuratan, kearsipan, serta kerumahtanggaan Biro.

3. Analisis Pengembangan SDM

Alasan pemilihan narasumber ini dikarenakan narasumber ini memahami terkait kebijakan manajemen kinerja. Selain itu, narasumber memiliki tugas sebagai penelaah teknis kebijakan di bagian Sek. Itjen.

4. Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama

Alasan pemilihan narasumber ini dikarenakan narasumber ini memahami terkait kebijakan manajemen kinerja. Selain itu, narasumber memiliki tugas pembinaan hukum dan koordinasi penyusunan peraturan perundang-undangan; mengkoordinasikan dan fasilitasi pembinaan organisasi tatalaksana dan reformasi birokrasi inspektorat jenderal; dan melakukan koordinasi pelaksanaan pengendalian intern pemerintah dan pengelolaan risiko di lingkungan kementerian.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik yang digunakan untuk memperoleh data atau informasi yang berhubungan dengan objek penelitian yakni berupa dokumentasi atau foto-foto yang terdapat pada objek penelitian. Selain itu, Informasi yang telah diperoleh peneliti kemudian dikumpulkan dalam bentuk catatan, foto, dan rekaman audio atas izin pihak instansi terkait. Dokumentasi dilakukan agar peneliti memiliki bukti apabila terdapat temuan yang tidak sesuai fakta di lapangan. Selain itu, dokumentasi digunakan sebagai dasar untuk menentukan hasil penelitian. Beberapa dokumen yang akan di *review* oleh peneliti adalah:

1. Undang-undang Dasar 1945, Undang-undang yakni Undang-undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas.
2. Peraturan Pemerintah seperti Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2020 PP ini mengatur mengenai kewajiban pemerintah daerah untuk memiliki Unit Layanan Disabilitas (ULD) Ketenagakerjaan yang dilaksanakan oleh dinas yang menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah di bidang ketenagakerjaan di provinsi dan kabupaten/kota.

3. Peraturan Presiden Peraturan Presiden Nomor 67 Tahun 2020 tentang Rencana Aksi Nasional Hak Asasi Manusia Tahun 2020-2024. Peraturan presiden ini memuat berbagai target dan indikator guna mewujudkan hak-hak penyandang disabilitas. Serta target-target yang dilakukan untuk meningkatkan aksesibilitas, pendidikan, dan lapangan kerja bagi penyandang disabilitas.
4. Permen PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Sebagai pengganti Permen PAN & RB Nomor 8 tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
5. Peraturan Kementerian terkait penyandang disabilitas Kebijakan tersebut yakni tertuang pada Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pelindungan Ketenagakerjaan bagi Penyandang Disabilitas.
6. Kepsekjen Nomor 180 Tahun 2022 Tentang Program Pelatihan Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Kementerian Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi. Terdapat pula pada Kepsekjen Nomor 76 Tahun 2023 Tentang Program Pelatihan Di Lingkungan Kementerian Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi. Dokumen lainnya yang dibutuhkan oleh peneliti yakni seputaran dokumen terkait SDM di Kemendesa dan Renstra dari pegawai penyandang disabilitas.
7. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi.

C. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini pengumpulan data dibantu dengan instrumen penelitian. Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dalam prosedur pengumpulan data penelitian. Alat penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara. Pedoman wawancara merupakan instrumen yang akan digunakan untuk mengumpulkan data melalui metode wawancara. Pada penelitian ini, wawancara akan dilakukan terstruktur dimana peneliti telah menyusun secara sistematis dan terperinci pedoman pertanyaan menurut pola yang telah ditentukan dengan menggunakan format yang baku. Pertanyaan-pertanyaan tersebut akan diajukan secara lisan kepada narasumber atau *key informan* penelitian. Namun dalam pelaksanaannya, peneliti dapat menggali lebih banyak informasi dengan melakukan pengembangan dari pedoman wawancara.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Analisis data merupakan langkah yang dilakukan setelah seluruh data terkumpul. Pengumpulan data, analisis data, dan penulisan data dilakukan secara interaktif. Metode ini merupakan proses memilih, menyelaraskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan memodifikasi data dalam bentuk catatan atau transkrip. Analisis data dalam penelitian kualitatif terjadi pada saat pengumpulan data dan selama jangka waktu setelah pengumpulan data selesai. Menurut Miles and Huberman dalam (Sugiyono, 2016) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu:

1. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data adalah komponen pertama analisis data yang merangkum, mempertegas, membuat fokus, mengatur data sedemikian rupa sehingga data yang telah direduksi memberikan gambaran yang lebih jelas serta memudahkan dalam melakukan pengumpulan data.

2. Penyajian data (*data display*)

Dalam penelitian kualitatif penyajian data merupakan suatu rakitan informasi yang memungkinkan kesimpulan secara singkat dapat berarti cerita sistematis dan logis supaya makna peristiwanya menjadi lebih mudah di pahami. Dengan melakukan penyajian data maka akan lebih memudahkan dalam memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Penyajian data ini dilakukan dengan mendeskripsikan atau memaparkan hasil temuan yang ditemukan dalam wawancara dengan narasumber yang berhubungan dengan topik yang ingin diteliti yakni terkait Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja ASN Penyandang Disabilitas Di Bagian Inspektorat Jenderal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi.

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*)

Pada awal pengumpulan data, peneliti harus mulai memahami makna dari hal-hal yang sedang terjadi, dengan memperhatikan kaidah sebab akibat dan proporsi yang berbeda-beda, sehingga dapat diambil kesimpulan secara bertanggung jawab. Dalam penelitian ini, kesimpulan diambil dengan mewawancarai beberapa temuan penelitian dan mendokumentasikan temuan penelitian tersebut. Kesimpulan akhir dari penelitian ini adalah teks naratif yang menggambarkan Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja ASN Penyandang Disabilitas Di Bagian Inspektorat Jenderal Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi.

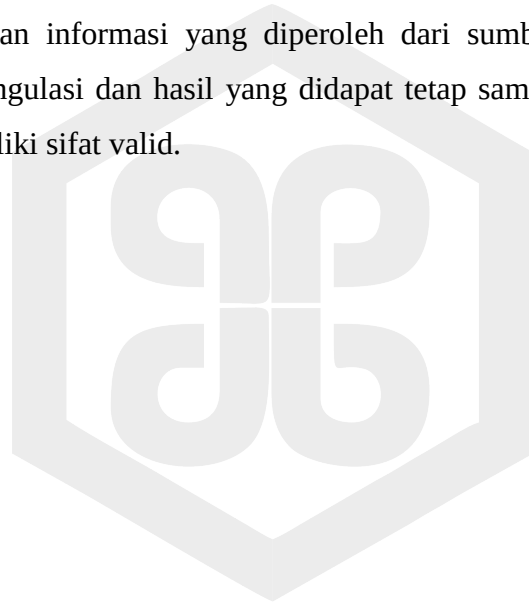
E. Keabsahan Data

Salah satu cara yang akan digunakan oleh peneliti dalam pengujian kredibilitas data yakni dengan triangulasi. Menurut Sugiyono, Triangulasi diartikan sebagai cara dan berbagai waktu. Lebih lanjut (Sugiyono, 2013), membagi triangulasi ke dalam tiga macam, yaitu:

Triangulasi sumber adalah melakukan perbandingan dengan memeriksa ulang informasi yang telah diperoleh melalui sumber yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil observasi dengan wawancara, membandingkan apa yang

disampaikan secara umum dengan apa yang disampaikan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang ada.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber yakni dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda. apabila dilakukan triangulasi dan hasil yang didapat tetap sama, maka pada saat itulah penelitian memiliki sifat valid.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Deskripsi Umum

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) Republik Indonesia merupakan salah satu kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian ini dipimpin oleh seorang Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang sejak 27 Oktober 2014 dijabat oleh Bapak Marwan Ja'far. Dan kemudian pada tahun 2016 tingkat kepemimpinan beralih kepada Bapak Eko Putro Sandjojo.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) memiliki tiga fase dalam pembentukannya menjadi sebuah Kementerian yakni:

- a. Fase 1: Pada masa jabatan Presiden Megawati Soekarnoputri. Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Kawasan Timur Indonesia baru dibentuk pada Kabinet Gotong Royong
- b. Fase 2: Pada masa jabatan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, kementerian ini diganti namanya menjadi Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal dan kemudian menjadi Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal.
- c. Fase 3: Pada masa jabatan Presiden Joko Widodo dalam Kabinet Kerja, kementerian ini kembali berganti nama menjadi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.

2. Visi Dan Misi

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) memiliki visi yakni:

“Terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”.

Lalu guna mewujudkan Visi- nya maka Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menguraikannya didalam misi –nya mencakup (7) tujuh kegiatan, sebagai berikut:

- a. Mewujudkan keamanan nasional yang mampu menjaga kedaulatan wilayah, menopang kemandirian ekonomi dengan mengamankan sumberdaya maritim, dan mencerminkan kepribadian Indonesia sebagai Negara kepulauan.
- b. Mewujudkan masyarakat maju, berkeimbangan, dan demokratis berlandaskan Negara hukum.
- c. Mewujudkan politik luar negeri bebas-aktif dan memperkuat jati diri sebagai Negara maritime.
- d. Mewujudkan kualitas hidup manusia Indonesia yang tinggi, maju dan sejahtera.
- e. Mewujudkan bangsa yang berdaya saing.
- f. Mewujudkan Indonesia sebagai Negara maritime yang mandiri, maju, kuat, dan berbasiskan kepentingan nasional.
- g. Mewujudkan masyarakat yang berkepribadian dalam kebudayaan.

3. Tugas dan Fungsi

Berdasarkan pada Peraturan Menteri Desa (Permendes) No. 15 Tahun 2020 Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi memiliki Tugas dan Fungsi yakni menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

berdasarkan pada Peraturan Menteri Desa (Permendes) No.15 Tahun 2020 Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menyelenggarakan fungsi, yakni:

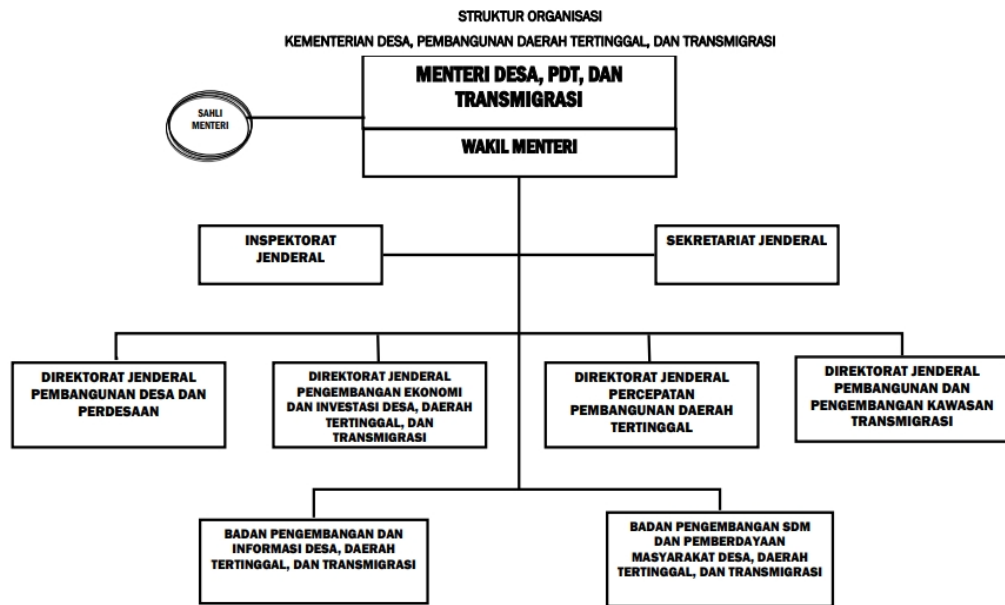
- a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembangunan desa dan perdesaan, pengembangan ekonomi dan investasi desa, daerah tertinggal, dan transmigrasi, pembangunan dan pengembangan kawasan transmigrasi, serta penyerasian percepatan pembangunan daerah tertinggal.
- b. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi.
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi.
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan kementerian desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi di daerah.
- f. Pelaksanaan pengembangan kebijakan dan daya saing, penyusunan keterpaduan rencana pembangunan, dan pengelolaan data dan informasi di bidang pembangunan desa dan perdesaan, daerah tertinggal, dan transmigrasi, dan
- g. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dan pemberdayaan masyarakat desa, daerah tertinggal, dan transmigrasi.

4. Struktur Organisasi

Sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan pada Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi.

Yang sebagaimana telah diperbarui dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 5 Tahun 2022 Tentang Perubahan atas Perubahan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi bahwasannya Kementerian menetapkan terdiri atas 8 (delapan) unit kerja, yakni:

1. Sekretariat Jenderal
2. Direktorat Jenderal Pembangunan Desa dan Perdesaan
3. Direktorat Jenderal Pengembangan Ekonomi Dan Investasi Desa, Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi
4. Direktorat Jenderal Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal
5. Direktorat Jenderal Pembangunan Dan Pengembangan Kawasan Transmigrasi
6. Inspektorat Jenderal
7. Badan Pengembangan Dan Informasi Desa, Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi
8. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Pemberdayaan Masyarakat Desa, Daerah Tertinggal, Dan Transmigrasi



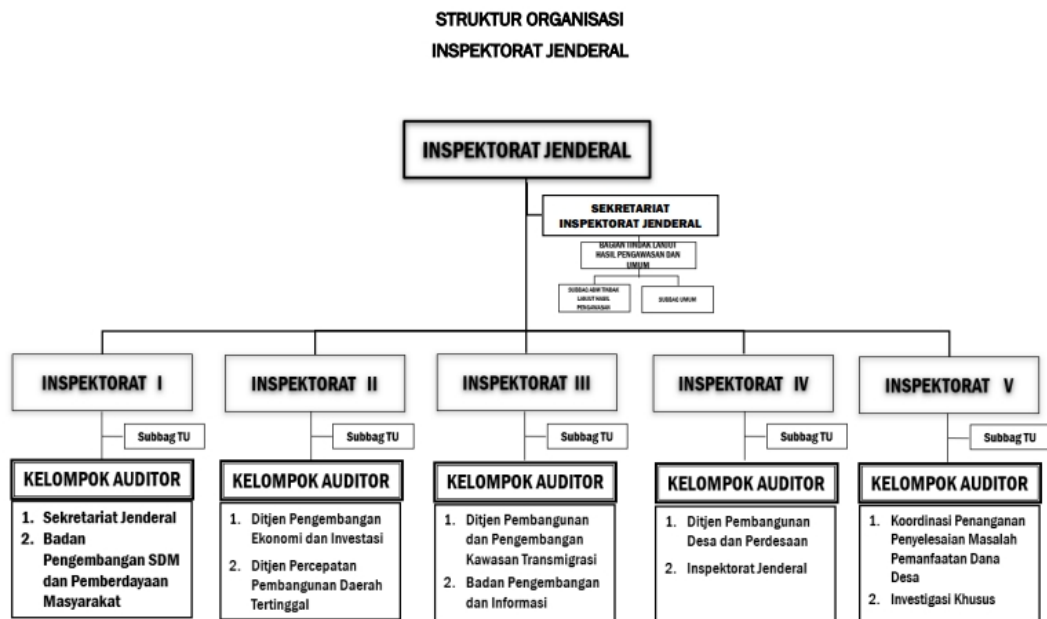
Gambar 1. 5 Struktur organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT)

Sumber: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2020

Peneliti melakukan penelitian pada Unit Kerja Inspektorat Jendral.

Pada unit kerja Inspektorat Jendral terdapat 6 (enam) Biro, antara lain:

1. Sekretariat Inspektorat Jendral
2. Inspektorat I
3. Inspektorat II
4. Inspektorat III
5. Inspektorat IV
6. Inspektorat



Gambar 1. 6 Struktur organisasi Inspektorat Jendral Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDPTT)

Sumber: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 15 Tahun 2020

Peneliti melakukan penelitian pada Inspektorat Jenderal, pada Unit Kerja Sekretariat Inspektorat Jenderal yang memiliki tugas yakni melakukan pelayanan teknis dan administratif kepada seluruh unsur lingkungan inspektorat jenderal di lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 204, Sekretariat Inspektorat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a. Koordinasi penyusunan kebijakan, rencana, program, evaluasi, dan pelaporan Inspektorat Jenderal;
- b. Koordinasi dan pembinaan pengelolaan keuangan dan barang milik negara di lingkungan Inspektorat Jenderal;
- c. Pembinaan hukum dan koordinasi penyusunan peraturan perundang-undangan di lingkungan Inspektorat Jenderal;

- d. Pengelolaan urusan kepegawaian Inspektorat Jenderal;
- e. Koordinasi dan fasilitasi pembinaan organisasi, tatalaksana, dan reformasi birokrasi Inspektorat Jenderal;
- f. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan analisis tindak lanjut hasil pengawasan;
- g. Koordinasi pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah dan pengelolaan risiko di lingkungan Kementerian; dan
- h. Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Penelitian ini dilakukan pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi pada Unit Kerja Sekretariat Inspektorat Jenderal guna membahas bagaimana dan sejauh mana kebijakan manajemen kinerja ASN penyandang disabilitas Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi diterapkan. Guna memastikan bahwa ASN penyandang disabilitas memiliki kesempatan yang sama dan setara di dalam lingkungan kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif agar ASN penyandang disabilitas merasa aman dan nyaman dalam menjalankan aktivitasnya dalam bekerja. Karena sejauh ini Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi masih belum memiliki peraturan terkait guna menjamin keberadaan ASN disabilitas di dalam instansi serta SOP terkait manajemen kinerja ASN penyandang disabilitas.

5. Renstra Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT)

Penyusunan RENSTRA ini mengacu kepada Visi Misi Presiden 2020-2024 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, sesuai dengan Peraturan Presiden No. 18 tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024. Pembangunan Perdesaan (desa, kawasan perdesaan, kawasan transmigrasi dan daerah tertinggal) pada RPJMN 2020-2024 merupakan

instrumen pemerataan pembangunan. Namun lazimnya, pembangunan perdesaan juga merupakan instrumen pertumbuhan. Pengalaman menunjukkan bahwa pembangunan transmigrasi telah menumbuhkan ribuan desa denitif baru, kecamatan, kabupaten bahkan sebagai ibu kota provinsi. Pembangunan desa-desa dan kawasan perdesaan juga telah menumbuhkan simpul-simpul pertumbuhan baru. Pembangunan desa lebih jelas arahnya mengikuti tujuan pembangunan desa berkelanjutan yang disebut dengan SDGs Desa dengan ditetapkannya 18 tujuan SDGs Desa.

Peran perdesaan menjadi sangat penting karena hampir sebagian besar wilayah negara Indonesia merupakan perdesaan, sehingga dengan dibangunnya perdesaan akan memperkuat Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Pembangunan perdesaan akan lebih mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lokal untuk dapat meningkatkan keunggulan kolaboratif dan daya saing dengan memanfaatkan teknologi tepat guna dan teknologi digital untuk dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat perdesaan. Untuk dapat meningkatkan keunggulan daya kolaboratif dan daya saing tersebut, maka perlu ditingkatkan kapasitas sumber daya manusia perdesaan dan aparatur pengelola perdesaan untuk dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, serta kapasitas kelembagaan masyarakat perdesaan.

Kesuksesan pelaksanaan pembangunan perdesaan tidak dapat hanya dilakukan oleh Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi, tetapi diperlukan dukungan dari Kementerian/Lembaga terkait, pemerintah provinsi dan kabupaten sampai pemerintah desa, dan mitra pembangunan. Kami menyadari bahwa tanpa dukungan stakeholder lainnya, maka tidak akan mencapai sasaran yang optimal dari target yang ditetapkan pada RENSTRA ini.

Pasal 2 Perpres Nomor 12 Tahun 2015 memberikan mandat kepada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang “pembangunan

desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi” untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pembangunan desa dan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Tugas tersebut, secara spesifik merupakan instrumen untuk melaksanakan misi ketiga Presiden dan Wakil Presiden yaitu Pembangunan yang Merata dan Berkeadilan, serta Agenda Prioritas Nasional ke-2 yaitu Mengembangkan Wilayah untuk Mengurangi Kesenjangan dan Menjamin Pemerataan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, maka Visi dan misi Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi merupakan instrument untuk mendukung terwujudnya Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden yang dirumuskan berdasarkan RPJMN 2020-2024. Secara khusus Visi dan Misi Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi mengacu kepada misi ketiga Presiden dan Wakil Presiden yaitu Pembangunan yang Merata dan Berkeadilan, serta Agenda Prioritas Nasional ke-2 yaitu Mengembangkan Wilayah untuk Mengurangi Kesenjangan dan Menjamin Pemerataan.

Sehingga, visi Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi pada kurun waktu 2020-2024 adalah:

“Terwujudnya Perdesaan yang memiliki keunggulan Kolaboratif dan Daya Saing secara berkelanjutan dalam Mendukung Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian, Berlandaskan Gotong-Royong”.

Pengertian dari visi tersebut adalah:

- a. Perdesaan adalah wilayah desa, kawasan perdesaan, dan kawasan transmigrasi baik di daerah tertinggal maupun di daerah tidak tertinggal yang menjadi urusan pemerintahan serta menjadi kewenangan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.
- b. Keunggulan Kolaboratif adalah kondisi yang diharapkan agar perdesaan memiliki kemampuan untuk membentuk kemitraan dengan wilayah/kawasan lainnya yang efektif, bermanfaat, dan saling menguntungkan untuk lebih meningkatkan keunggulan daya saing.
- c. Berkelanjutan adalah pembangunan desa, kawasan perdesaan, kawasan transmigrasi dan daerah tertinggal yang memiliki ketahanan ekonomi, sosial dan ekologi yang sejalan dengan arah pembangunan berkelanjutan atau Sustainable Development Goals (SDGs).
- d. Keunggulan Daya Saing adalah kondisi yang diharapkan agar perdesaan di Indonesia memiliki kinerja yang lebih baik dalam meningkatkan nilai tambah dibandingkan dengan negara lainnya baik di tingkat regional maupun internasional.
- e. Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian, berlandaskan gotong-royong: merupakan visi Presiden dan Wakil Presiden yang wajib didukung oleh visi Kementerian Desa, PDT dan Transmigrasi

Misi

Misi Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi Tahun 2020-2024 sebagai berikut:

1. Mempercepat pembangunan Desa dan Perdesaan yang berkelanjutan;
2. Mengembangkan ekonomi dan investasi Desa dan Perdesaan, Daerah Tertinggal, dan kawasan Transmigrasi;
3. Menyeraskan kebijakan dan program percepatan pembangunan daerah tertinggal;

4. Menyelenggarakan pembangunan dan pengembangan kawasan transmigrasi;
5. Menyusun dan merumuskan pengembangan daya saing Desa dan Perdesaan, Daerah Tertinggal, dan kawasan Transmigrasi berbasis data dan informasi yang akurat
6. Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dan pemberdayaan masyarakat desa dan perdesaan, daerah tertinggal, dan transmigrasi; dan
7. Meningkatkan penatakelolaan pemerintahan yang baik.

6. Data Hasil Penelitian

Pada bagian ini, segala bentuk data dan informasi yang telah diperoleh dilapangan selanjutnya akan dianalisis guna mengetahui lebih menyeluruh terkait Manajemen Kinerja ASN Penyandang Disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPTT). Penelitian ini diolah berdasarkan dari hasil pengumpulan data dengan melakukan teknik wawancara dari 4 (empat) Informan. Informan 1 (Penyandang Disabilitas) (Penyandang Disabilitas), 2 dan 3 berasal dari unit kerja Sekretaris Inspektorat Jenderal, dan informan 4 berasal dari Biro Kepegawaian. Para informan tersebut diambil karena berkaitan dan mengetahui bagaimana kinerja pegawai disabilitas di dalam unit kerja.

Agar proses manajemen kinerja dapat berjalan dengan baik dan maksimal yakni dengan mencapai visi dan misi instansi yang menjadi target akhir dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pegawai, maka diperlukan pemahaman serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas guna mendukung tercapainya visi dan misi yang dimiliki oleh instansi. Karena, pegawai memiliki peran penting dalam tercapainya tujuan instansi, hal ini dipengaruhi oleh kinerja pegawai didalam instansi baik pegawai penyandang disabilitas maupun non-disabilitas.

Instansi perlu mengetahui kinerja para pegawainya, terutama pegawai Penyandang disabilitas. Dengan segala keterbatasan yang dimiliki oleh pegawai penyandang disabilitas apakah dia mampu bekerja dengan bai dan

mencapai target kinerjanya. Dengan mengetahui kinerja pegawai disabilitas maka instansi, atasan maupun rekan kerja dapat memahami keterbatasan yang dimiliki oleh seorang pegawai penyandang disabilitas. Mengetahui kinerja pegawai disabilitas seperti informasi terkait kinerja pegawai penyandang disabilitas dan beberapa aspek serta faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai disabilitas menjadi penting untuk diketahui, sehingga memudahkan dalam menganalisis kinerjanya.

Dalam menilai kinerja pegawai penyandang disabilitas ditentukan dari tugas dan fungsi yang dijalankan pegawai tersebut sesuai dengan yang telah ditetapkan. Didalam fungsi tersebut tentunya terdapat tujuan dan sasaran kinerja yang akan dicapai oleh instansi dalam periode tertentu. Misalnya pada lembaga kementerian telah menetapkan target kerjanya didalam Renstra. Renstra sendiri merupakan dokumen atau acuan terkait perencanaan suatu organisasi/instansi dalam menetapkan terkait keputusan mengalokasikan sumber daya termasuk biayanya dan sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang diinginkan. Renstra ini menjadi alat untuk melakukan manajemen kinerja suatu instansi guna mengelola kondisi saat ini dan kondisi dimasa mendatang. Renstra dibuat untuk perencanaan periode 5 (lima) tahun.

Pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT). Renstra 5 tahun sekali tersebut diturunkan lagi menjadi target kinerja tahunan yakni untuk periode 1 tahun itu kalau misalnya dari kementerian Desa, diturunkan ke UK1 dan UK2 atau IKU (Indikator Kinerja Utama) yang di dalam indikator kinerja utama telah ditetapkan target-target yang harus dicapai oleh masing-masing unit kerja di dalam organisasi. Renstra ini memiliki tujuan dan sasaran yang nantinya akan menjadi acuan atau arahan bagi seluruh pegawai baik pegawai Penyandang disabilitas maupun non- disabilitas untuk bertindak lebih efektif dan juga efisien dalam bekerja sehingga dapat aktif untuk memberikan kontribusi yang maksimal bagi instansi. Oleh karena itu, dalam memahami kinerja pegawai tidak hanya

didasarkan pada kebutuhan dalam bekerja. Namun perlu ada hasil yang harus dicapai.

Kinerja Pegawai merupakan hasil dari kinerja seorang apakah sudah baik dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Kinerja menjadi peran kunci untuk mendorong kemajuan dan perubahan agar dapat memenuhi tujuan organisasi (Utomo et al., 2023). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada lingkup Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) pada Inspektorat Jenderal, pada Unit Kerja Sekretariat Inspektorat Jenderal.

Peneliti menggunakan Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022 yang terdiri dari beberapa aspek, yakni: Perencanaan Kinerja; Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja; Penilaian Kinerja; dan Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja. Selain itu peneliti juga menggunakan teori Implementasi Kebijakan Publik Edward III yang mencakup 4 (empat) aspek, yakni: Komunikasi; Sumber Daya; Disposisi Dan Struktur Birokrasi. Maka telah diperoleh hasil penelitian yang telah ditinjau dari Permen PANRB dan teori Implementasi Kebijakan Publik Edward III, sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan dialog kinerja yang dilakukan untuk menciptakan serta memperjelas ekspektasi pimpinan tentang peran pegawai guna mendukung pencapaian hasil organisasi. Perencanaan kinerja merupakan penjabaran dari rencana strategis instansi periode 5 tahun yakni 2020-2024 yang akan digunakan sebagai acuan dalam melakukan pelaksanaan, pemantauan, sampai tahap evaluasi kinerja.

Pada perencanaan kinerja dibuat juga fokus pengukuran kinerja untuk masing-masing level karyawan. Fokus pengukuran kinerja meliputi tanggung jawab, tugas dan standar kerja. Tanggung jawab untuk level seorang Direktur sudah pasti berbeda dengan tanggung jawab untuk level operator (C. Wijaya & Hidayat, 2022).

Peneliti akan mengkaitkan antara Perencanaan kinerja pegawai dengan teori Implementasi kebijakan Edwards III yang memiliki 4 (empat) aspek yakni komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Dijabarkan sebagai berikut:

a. Perencanaan Kinerja Berdasarkan Aspek Komunikasi

Perencanaan Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek komunikasi sudah memiliki kejelasan dan kepatuhan dalam pelaksanaan perencanaan kinerja hal ini disampaikan oleh informan 4, yakni: *“Perencanaan kinerja itu di dalam manajemen kinerja kita tidak membedakan mana pegawai disabilitas, mana pegawai disabilitas dan pegawai non-disabilitas” Informan 4*

Berdasarkan penjelasan dari informan 4 perencanaan kinerja di Kemendesa pada aspek komunikasi sudah dilakukan tanpa membedakan mana pegawai disabilitas dengan pegawai non-disabilitas karena perencanaan di Kemendesa tidak memiliki SOP khusus yang mengatur terkait perencanaan kinerja bagi pegawai Penyandang disabilitas. Perencanaan kinerja pegawai di kemendesa masih mengikuti PermenPANRB Nomor 6 tahun 2022 baik pegawai Penyandang disabilitas maupun non- Penyandang disabilitas.

b. Perencanaan Kinerja Berdasarkan Aspek Sumber Daya

Perencanaan Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan pada aspek sumber daya tidak terdapat kriteria khusus yang ditentukan, hal ini dibuktikan berdasarkan dari hasil wawancara dengan informan, yakni:

“Kalau di Kemendesa sih kita nggak ada kriteria khusus ya cuma apa yang kita dapat dari biro pegawaian semua pegawai yang kita terima kita sesuaikan dengan tusunya dan dengan pegawai disabilitasnya juga, iya. Jadi kita dapat pegawai yang secara umum atau maupun yang pegawai

yang kategori disabilitas itu kita dapatkan kita sesuaikan nama sesuai dengan sk kita. walaupun secara fisik kan ada perbedaannya cuman secara pekerjaan mereka bisa mampu dalam bekerja tapi walaupun yang sifatnya berat disesuaikan, tapi karena kan secara administrasi aja jadinya pekerjaannya nggak terlalu berat”. Informan 3

Informan lain pun juga menyatakan hal yang sama yakni:

“Karena memang kita belum memiliki akses penuhnya terhadap implementasi kebijakan penempatan pegawai disabilitas. Jadi memang untuk peraturannya itu kita samakan. Cuman kalau di dalam aspek implementasi di sana pasti harusnya sih yang lebih memahaminya yang lebih mengetahui itu pasti atasan langsungnya. Soalnya sensitif sih mbak. Disabilitasnya sensitif gitu kan. memang yang bersangkutan pada saat memilih CPNS itu memang formasi disabilitas. Dan itu sih udah bisa dibuktikan dengan rekaman medisnya. Cuman kan rekaman medis juga sifatnya kan rahasia ya? Konfidensial. Jadi kita juga nggak terlalu memahaminya itu gitu. Itu tadi karena kita disini belum mempraktikkan atau belum mengimplementasikan perlakuan khusus bagi penyandang disabilitas. Kemendesa belum terafiliasi ULD, Unit Layanan Disabilitas. Paling kita baru sebatas aspek sarana-prasarana aja kayak misalnya parkir khusus disabilitas, terus tangga ini tangga jalan lah gitu kan. Dan itu pun belum sepenuhnya, implementasinya belum menyeluruh gitu. Kayak misalnya kamar mandi aja kan belum kamar mandi khusus disabilitas. Jadi memang disini ya kami terus terang aja mengakui bahwasannya memang belum sepenuhnya gitu mengakomodir kebutuhan teman-teman disabilitas. Untuk perencanaan pegawainya kita tetap mengikuti peraturan terkait formasi Penyandang disabilitas yang 2% tapi hanya pada jabatan tertentu saja yang sesuai dengan kebutuhan atau menyesuaikan Penyandang disabilitas. Jadi kan kalo untuk seperti auditor agak berat kan mba jadi tidak dibuka formasi untuk jabatan tersebut”. Informan 4

Berdasarkan penjelasan dari informan 3 dan 4 menyatakan bahwa perencanaan kinerja di Kemendesa pada aspek sumber daya dilakukan tanpa membedakan mana pegawai disabilitas dengan pegawai non-disabilitas. Namun, memang formasi penerimaan dan

penempatannya terdapat perbedaan. Seperti pada formasi disabilitas hanya beberapa jabatan saja yang dibuka dan menyesuaikan dengan kriteria atau kategori disabilitasnya, yakni hanya disabilitas ringan saja.

c. Perencanaan Kinerja berdasarkan aspek Disposisi

Perencanaan Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek dsiposisi sudah terdapat komitmen dalam pelaksanaannya. Hal ini telah dinyatakan oleh informan yang telah diwawancarai, yakni: *“kalau komitmennya udah sih ini hampir semuanya udah Sudah berkomitmen”*. Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Sejalan dengan yang telah disampaikan oleh Informan 1 (Penyandang Disabilitas), hal ini juga disampaikan oleh informan lain yakni:

“Iya, kan kita juga disamakan mbak dengan yang non-disabilitas. Kita juga sama. Dari awal masuk pun disini, aturannya sama semua. Kecuali memang karena tidak semua tahu ya, kalau kayak saya ini disabilitas Jadi saya memang harus menjelaskan satu-satu nih ke pegawai lain.”. Informan 2 (Penyandang disabilitas)

Setelah itu Informan 2 (Penyandang disabilitas) menambahkan pernyataan berikut:

“Cuma saya minta gini, kalau misalnya saya memang nggak bisa mengatasi beban kerja, misalnya terlalu banyak beban kerja kan. Kan saya sendiri disini di kepegawaian, Terus terang saya minta penambahan sumber daya keatasan”. Informan 2 (Penyandang disabilitas)

Sejalan dengan yang telah disampaikan oleh Informan 1 (Penyandang Disabilitas), hal ini juga disampaikan oleh informan lain, yakni:

“Ya kalau menyesuaikan ya kalau kan, gini pekerjaan atau kinerjanya semua pegawai itu kan sesuai dengan tusinya ya, seperti kaya mbak P di hukum tata laksana dan organisasi gitu lalu mbak onik ada di kepegawaian sesuai dengan dari sknya sebagai analis pengembangan SDM dan analis SDM

Aparatur. Untuk struktur birokrasi itu sama mungkin ya dengan yang tadi jadi secara kinerja untuk pegawai disabilitas kita menyesuaikan juga dengan kinerjanya". Informan 3

Informan lain menyatakan bahwa:

"Ya kalau setiap disposisi itu kan memang wajib ya. Memang wajib di tindak lanjuti. Dimana disposisi itu kan merupakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan langsung kepada para pegawai. Jadi baik disabilitas maupun pegawai normal itu sih wajib hukumnya untuk meningkat lanjuti. Gak ada perbedaan". Informan 4

Berdasarkan penjelasan dari para informan di atas menyatakan bahwa perencanaan kinerja di Kemendesa pada aspek disposisi sudah memiliki komitmen dalam pelaksanaannya. Namun, masih terdapat kekurangan sumber daya sehingga terkadang Penyandang disabilitas memiliki beban kerja yang banyak. Hal ini dinyatakan oleh Informan 1 (Penyandang Disabilitas). Pernyataan ini didukung oleh penjelasan pada aspek lain yakni pada Pelaksanaan, Pemantauan dan Pembinaan Kinerja pada aspek sumber daya:

"... tempat mbak itu tuh harusnya itu ada satu tim kerja tentang organisasi tata laksana. disamakan frp sama sip itu kayaknya harusnya pegawainya minimal tuh berapa orang ya mungkin 6 atau 5 di anjab abk nya cuman yang sekarang ada itu mungkin hanya 3 dengan satu ketua tim jadi otomatis dia terbeban juga double karena memang dari kitanya sih belum ngebuka gak cepet nerima yang ppn-pn kan gak dibuka lagi gitu sih deh lihat dari jauhnya tuh ya pasti lebih kesulitannya tuh beban kerjanya lebih gede Karena kekurangan sumber daya sendiri". Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Berdasarkan pendapat para informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan kinerja di Kemendesa pada aspek disposisi dilakukan tanpa membedakan mana pegawai disabilitas dengan pegawai non-disabilitas. Dan dengan pernyataan diatas sudah menjelaskan bahwa sudah terdapat komitmen dalam pelaksanaan perencanaan kinerja pada aspek disposisi.

d. Perencanaan Kinerja Berdasarkan Aspek Struktur Birokrasi

Perencanaan Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek struktur birokrasi terdapat komitmen dalam pelaksanaannya. Hal ini didukung oleh pernyataan dari informan berikut:

“Iya, komitmen. sama aja sama dengan yang lainnya. Misalnya saya kan awalnya disini analis SDM aparatur. Kemudian jadi analis pengembangan SDM aparatur. Nah saat ini analis kebijakan. Saya kan saat ini belum JF mbak, masih pelaksana. Nah itu tetap misalnya berkembang. Kita, oh ini ada informasi diklat. Kamu misalnya mau ngikutin zoomkah atau pengen kegiatan, tetap disamaratakan”. Informan 2 (Penyandang Disabilitas) (Penyandang disabilitas)

Pernyataan informan didukung pula oleh pernyataan informan 3, yakni: *“Kalau secara struktur birokrasi Kita memang tidak ada Tidak ada yang khusus Ibaratnya bahwa struktur birokrasi untuk disabilitasnya tidak ada, cuma memang kalau untuk kinerja kita sesuaikan dengan struktur birokrasi”. Informan 3*

Sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh informan 3, informan 4 juga menyatakan hal yang sama, seperti berikut: *“Kalau secara struktur birokrasi Kita memang tidak ada Tidak ada yang khusus Ibaratnya bahwa struktur birokrasi untuk disabilitasnya tidak ada, cuma memang kalau untuk kinerja kita sesuaikan dengan struktur birokrasi”. Informan 4*

Maka dapat disimpulkan bahwa Perencanaan Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan pada aspek struktur birokrasi sudah berkomitmen dalam pelaksanaannya. Memang tidak terdapat peraturan atau acuan khusus untuk mengatur struktur birokrasi bagi pegawai disabilitas jadi pada struktur birokrasinya seperti pernyataan yang telah disampaikan oleh para informan diatas.

2. Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja

Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja merupakan dialog kinerja untuk memberikan masukan terhadap hal-hal yang baik atau hal-hal yang perlu ditingkatkan oleh pegawai jika diperlukan. Pelaksanaan kinerja merupakan salah satu proses yang dibuat guna mendorong, meningkatkan dan mengembangkan kinerja pegawai menjadi lebih baik. Salah satu aspek yang mendukung berjalannya pelaksanaan kinerja yakni pemantauan dan pembinaan kinerja pegawai kegiatan ini umumnya dilakukan di setiap unit kerja didalam suatu instansi. Pemantauan kinerja merupakan kegiatan pengamatan dan evaluasi terhadap kinerja pegawai yang bertujuan guna meningkatkan kualitas kerja pegawai. Selain itu pembinaan kinerja merupakan kegiatan pemberian bimbingan serta arahan terhadap kinerja pegawai dalam rangka mencapai target dan juga meningkatkan kinerja. Dalam melakukan menjalankan proses manajemen kinerja dalam aspek pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja perlu dilakukan dengan penuh tanggung jawab, hal ini dilakukan agar memudahkan atasan, bawahan serta rekan kerja dalam memberikan umpan balik terhadap kinerjanya.

Guna memastikan pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja berjalan dengan baik. Pembinaan yang berkelanjutan juga diperlukan untuk memberikan umpan balik terhadap pencapaian kinerja dan untuk meninjau serta memperbaharui sasaran kinerja. Selanjutnya, peneliti akan mengaitkan antara Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai dengan teori Implementasi kebijakan Edwards III yang memiliki 4 (empat) aspek yakni komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Dijabarkan sebagai berikut:

a. Pelaksanaan, Pemantauan, Dan Pembinaan Kinerja Berdasarkan Aspek Komunikasi.

Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah

Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek komunikasi sudah terdapat sudah memberikan kejelasan dan kepatuhan dalam Pelaksanaan, Pemantauan dan Pembinaan Kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh pernyataan Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni:

“Secara umum sudah karena memang gak ada perbedaan ya kalau yang ini yang pelaksanaan, pemantau dan pembinaan kinerja Itu gak ada dibedakan Jadi ya Kemendesa konsisten dan komitmen terhadap ini. tapi termasuk kita bisa bisa Enggak maksudnya Ini khusus Misalkan ini kan pelaksanaan pemantau dan pembinaan kinerja Jadi kalau Kemendesa lagi pemantauan dan pelaksanaan pembinaan kinerja semuanya dilakukan secara rata misalkan pembinaan pegawai biasa terus kita harus lakukan juga pembinaan kinerja buat bisa-bisa gak ada beda-bedanya semuanya sama walaupun gak ada peraturan khusus yang mengatur semuanya sama”. Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Hal ini juga dikatakan oleh informan lain yakni:

“Kalau semua sekarang, semua pegawai termasuk yang disabilitas juga kita sudah menggunakan pakai e-kinerja. Lalu itu pun kita masukkan dalam tugas kerja misalnya kepegawaian nanti tugasnya sesuai dengan kepegawaian misalnya terkait kepegawaian yang dipegawai mungkin yang terkait masalah pegawai terus yang di ortala. ya mereka semuanya sesuaikan dengan tugasnya di e-kinerjanya”. Informan 3

Sejalan dengan pendapat yang disampaikan oleh informan 3, informan 4 juga menambahkan dengan menyatakan hal berikut:

“Jadi kalau pemantauan dan pembinaan kinerjanya kan gini, jadi setiap kali kita ada peraturan baru yang keluar misalnya dari MenPan, atau dari mana pun itu, itu kan kita selalu menginformasikan dan mensosialisasikan kepada seluruh pegawai, baik pegawai yang normal maupun pegawai yang disabilitas. Nah, untuk di dalam hal pemantauannya, ini adalah peran atasan langsung, Peran atasan langsung dalam menilai kinerja dari yang bersangkutan sendiri. Apakah yang bersangkutan selama ini berkomitmen dalam menjalankan tugas fungsinya sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan langsung atau

pimpinannya maupun tidak. Jadi itu kembali lagi sebetulnya kalau untuk pemantauan itu di atasan langsungnya masing-masing” informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan para informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah memberikan kejelasan pada aspek komunikasi dan kepatuhan dalam Pelaksanaan, Pemantauan dan Pembinaan Kinerja pegawai.

b. Pelaksanaan, Pemantauan, Dan Pembinaan Kinerja Berdasarkan Aspek Sumber Daya

Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek sumber daya sudah memenuhi target kerja dan memiliki peningkatan kinerja. hal ini didukung oleh pernyataan Informan 3, yakni:

“Ya, mereka itu yang tadi saya sampaikan bahwa mereka tidak merasa sebagai yang berbeda mereka semua merasa bahwa kita juga bukan berarti membedakan, kadang-kadang ada pertanyaan juga Terkait pekerjaan yang nanti saya berikan atau mungkin dari tim kerjanya yang memberikan Karena kan masing-masing di sekertariat itu kan ada tim kerja ya Karena kita punya tim kerja Tim kerja pegawai, tim kerja untuk ortala lalu tim kerja itu juga memberikan tugasnya itu secara administrasi nggak yang terlalu berat-berat kita pun juga kayak jam kerja pun menyesuaikan juga Nggak ada kita memberikan dia perbedaan. Bahkan kita sampaikan kalau mereka juga Jangan terlalu yang nge-push gitu. Kita nggak pernah itu bahkan mereka sendiri yang semangat Ya kan. capain kinerjanya mungkin melebihi dari yang Pegawai normal kali ya”. informan 3

Lalu informan 3 memberikan pernyataan lain yang mendukung pernyataan sebelumnya:

“Kalau untuk dinas, Dinas luar itu aktu itu kayak Mbak O/ Mba P misalnya dinas emang Kita tanya dulu ke yang bersangkutan Misalnya kalau Mbak O/ Mba P, Mau nggak kalau tugas kesini Mbak? Pak saya nggak bisa. ... Intinya jadi mereka kita Khususkan memang kalo dinas menyesuaikan sama keadaan mereka misalnya kita juga menanyakan kesanggupan dari yang bersangkutan aja kalau untuk dinas ya. ... Nggak ada kita nggak ada diskriminasi kita sampaikan kalau yang bersangkutan bersedia dan mau gitu kan kita kawal kita sampaikan ke temannya tolong ya Ini Mbak Onik/Mba Pepta dijaga, Oh iya Pak siap. Alhamdulillah semuanya kita memahami gitu kan nggak pernah apa namanya ada keirian gitu sama pegawai dan seperti tadi saya sampaikan bahwa justru malah mereka lah yang memiliki Apa kelebihan dalam Dalam kinerjanya.”. informan 3

Pernyataan informan 3 dinyatakan juga oleh informan, yakni: *“Setahu saya, selalu memenuhi target kinerja dan selalu bekerja dengan baik gitu. Enggak ada hambatan sendiri, bahkan yang bersangkutan sudah diberikan tugas-tugas yang sifatnya memang itu dalam skala besar”.* Informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan informan 3 dan 4 maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada target kinerja pegawai disabilitas dinyatakan telah memenuhi target kerja dan selalu memiliki peningkatan kinerja.

c. Pelaksanaan, Pemantauan, Dan Pembinaan Kinerja Berdasarkan Aspek Disposisi

Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek disposisi rekan kerja, pimpinan, dan bawahan berperan aktif dalam memberikan umpan balik kepada Pegawai Penyandang Disabilitas. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni:

“Aktif sih dek, tetap dipantau karena kita memiliki tanggung jawab juga, jadi gak ada perbedaan jadi tetap komunikasi gak ada beda-bedanya mentang-mentang kita disabilitas itu misalkan dipantau terus gak semuanya sama aja”. Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Lalu Informan 2 (Penyandang Disabilitas) juga mengatakan hal berikut: *“Kan ada itu tadi mbak. Kalau PNS kan ada SKP. Jadi ada penilaian. Mau baik atau sangat baik. Atau cukup. Ada si di e-kinerja”.* Informan 2 (Penyandang Disabilitas)

Sejalan dengan yang telah disampaikan oleh Informan 1 (Penyandang Disabilitas) dan 2, hal ini juga disampaikan oleh informan lain, yakni:

“Iya, biasanya kita ada dialog kinerja. Nah, di dalam dialog kinerja itu antara yang bersangkutan dengan atasan langsung atau pimpinan maupun dengan rekan kerja itu saling berdiskusi bagaimana ya proses perencanaan kinerjanya, terus bagaimana implementasi kinerjanya intinya, bagaimana target yang telah ditetapkan oleh pimpinan atau atasan itu dapat tercapai Nah, di dalam implementasinya itu perlu didiskusikan lebih lanjut. Jadi kalau untuk dialog kinerja ini dilakukan tergantung pada banyaknya atau aktivitas pekerjaan yang sedang dilakukan”. Informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada aspek disposisi pimpinan, bawahan dan rekan kerja sudah berperan aktif dalam memberikan umpan balik kepada pegawai penyandang disabilitas.

d. Pelaksanaan, Pemantauan, Dan Pembinaan Kinerja Berdasarkan Aspek Struktur Birokrasi

Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek struktur birokrasi belum terdapat SOP khusus dalam melakukan Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja pegawai Penyandang disabilitas, hal ini dinyatakan oleh Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni:

“SOP gak ada kayaknya di kementerian itu gak ada ya ada ya mbak yang memang khusus karena berlaku sama berlaku sama sih karena memang itu penting sih terutama dengan fasilitas kali ya fasilitas sop fasilitas yang inklusif itu kan harusnya ada ya”. Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Informan 1 (Penyandang Disabilitas), Informan 2 (Penyandang Disabilitas) menyatakan hal yang sama, yakni: *“Belum ada sih. Kayak ada sosialisasi gitu ya, seharusnya sih. Tapi belum ada mbak”. Informan 2 (Penyandang Disabilitas)*. Lalu informan 3 juga menyatakan, berikut: *“Iya nggak ada SOP khusus Pelaksanaan, Pemantauan dan Pembinaan Kinerja Pegawai”. Informan 3.*

Hal ini juga dikatakan oleh informan lain yakni: *“SOP khusus nggak untuk melakukan Pelaksanaan, Pemantauan dan Pembinaan Kinerja si penyandang Nggak ada SOP khusus Nggak ada”. Informan*

4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan oleh para informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa Pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada aspek struktur birokrasi pimpinan, bawahan dan rekan kerja sudah berperan aktif dalam memberikan umpan balik kepada pegawai penyandang disabilitas. Tidak ada SOP khusus yang mengatur terkait Pelaksanaan, pemantauan, dan

pembinaan kinerja pegawai baik disabilitas maupun non- disabilitas mereka menggunakan acuan PermenPANRB Nomor 6 tahun 2022.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses atau kegiatan yang dilakukan oleh seorang individu atau kelompok di dalam sebuah organisasi guna mengevaluasi dan mengkomunikasikan bagaimana pegawai dalam melakukan pekerjaannya, hal ini dilakukan dengan membandingkan antara hasil kerja dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh instansi dalam periode tertentu. Penilaian kinerja bisa disebut juga sebagai evaluasi kinerja, tinjauan kinerja, atau penilaian hasil.

Menurut Dessler dalam (Rumawas, 2021) mendefinisikan penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Pada sebuah instansi atau organisasi penilaian kinerja umumnya 1 (satu) tahun sekali atau dapat juga dilakukan pada periode 3 (tiga) bulan sekali/ *triwulan*. Penilaian kinerja ini dilakukan guna membantu pimpinan mengetahui sejauh mana tujuan atau target kinerja ingin dicapai. Dalam melakukan penilaian kinerja harus menilai secara objektif. Karena, penilaian kinerja nantinya akan menjadi dasar dalam pemberian penghargaan. Selanjutnya, peneliti akan mengkaitkan Penilaian kinerja pegawai dengan teori Implementasi kebijakan Edwards III yang memiliki 4 (empat) aspek yakni komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi, sebagai berikut:

a. Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Komunikasi

Penilaian kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek komunikasi belum terdapat sudah memberikan kejelasan terkait sistem dan mekanisme penilaian kinerja pegawai penyandang disabilitas, hal ini dinyatakan oleh Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni: “Sudah ya mba karena kan kita skp

sudah menggunakan e-kinerja ya. bisa diakses sama atasan terus sama saya juga bisa”. Informan 1 (Penyandang Disabilitas). Sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Informan 1 (Penyandang Disabilitas), Informan 2 (Penyandang Disabilitas) juga menyebutkan bahwa:

“Sudah ada sih mbak. Pake e-kinerja. Tapi memang tadi mbak, kalau untuk PNS kan di SKP itu tadi, ada kami kan bisa, pimpinan menilai kami, kami bisa menilai pimpinan, kami bisa menilai teman. Bisa meratakan sih. lewat aplikasi e-kinerja”. Informan 2 (Penyandang Disabilitas)

Lalu informan 3 juga menyatakan, berikut:

“Ya kalau penilaian e-Kinerja itu emang Sesuai dengan aturan yang ada dari MenpanRB dan BKN terkait Penilaian kinerjanya. kalau penilaian kinerjanya penilaian itu emang ada Dari disiplin pegawai sama dengan kinerjanya pegawai 60%-40% kan disitu. Kalau Penilaiannya itu nanti paling kita lihat Secara pekerjaannya semuanya udah terpenuhi atau belum Kalau Mbak O sih sama Mbak P semuanya terpenuhi. Semua Bahkan kalau untuk absennya Alhamdulillah dia datangnya tepat waktu dan jarang telat lah mereka itu. Seperti yang saya sampaikan tadi untuk kinerja ada dua penilaian yakni disiplin dan kinerjanya sendiri. Dan mereka terpenuhi malah lebih baik dari normalnya kita yang masih suka telat. kita paham dengan kondisinya cuma bukan berarti kita membedakan tapi tetap Pada prinsipnya kita paham tapi kalau dia mau bekerja. berarti kan dia emang loyal”. Informan 3

Hal ini juga dikatakan oleh informan lain yakni:

“Sudah, harusnya sudah karena ya itu tadi, kita kan selalu bersosialisasi setiap ada peraturan-peraturan baru setiap ada sistem baru, itu kan selalu ada komunikasi dan sosialisasinya Terus aksesnya bisa diakses juga sama? Bisa karena kan sudah serba IT ya kita kan sudah serba aplikasi jadi bisa mudah, bisa akses”. Informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan oleh para informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada aspek komunikasi sudah memberikan kejelasan terkait sistem dan

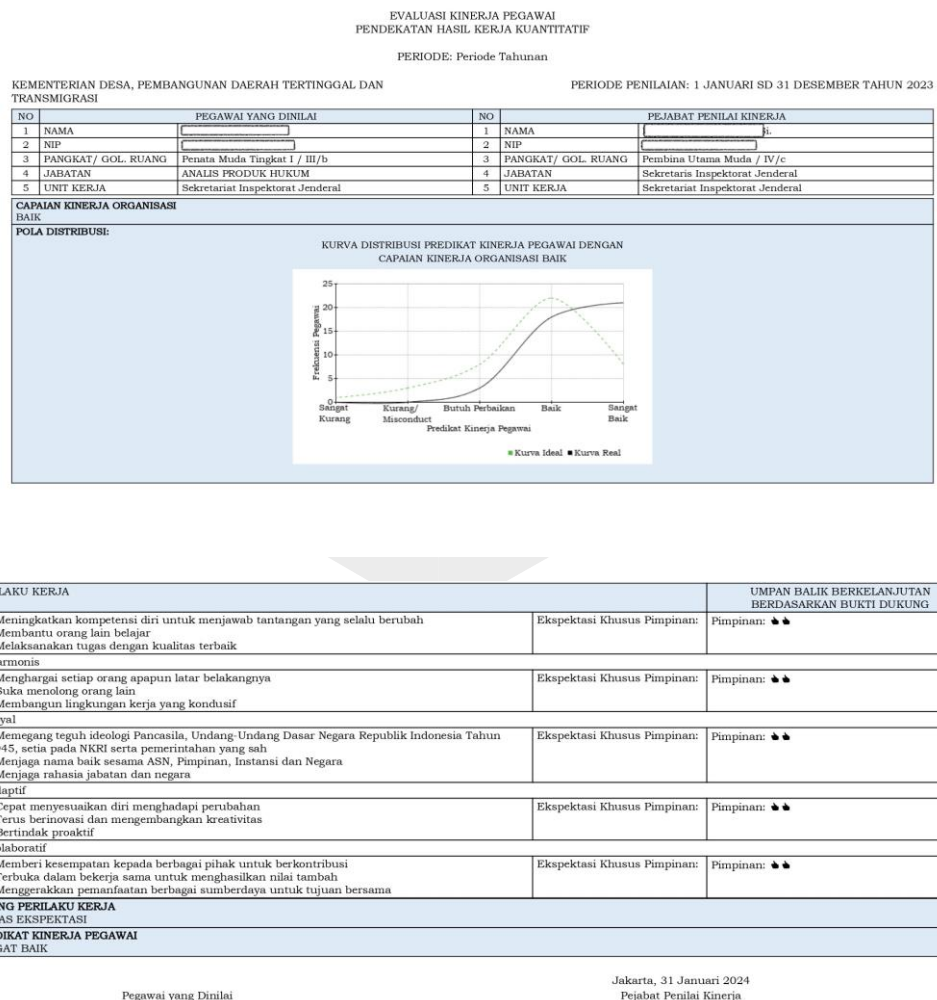
mekanisme penilaian kinerja. Penilaian kinerja dapat di akses oleh pegawai yang bersangkutan.

b. Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Sumber Daya

Penilaian kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek sumber daya nilai perilaku pegawai Penyandang Disabilitas sudah sesuai dengan standar perilaku kerja hal ini didukung oleh pernyataan informan 3 yakni *“Sudah sangat Sesuai, Seperti yang tadi dibilang. Mereka sangat loyal kalo dalam bekerja”*. Informan 3. Pernyataan ini juga didukung oleh dari informan 4, yakni:

“Sudah selalu sudah menuhi NSPK yang normal standar berlaku kerja sudah sesuai semua sejauh ini tidak ada sih saya nggak pernah dengar pegawai disabilitas itu mendapatkan hukuman disiplin itu enggak jadi sudah sesuai dengan normal yang berlaku di kementerian ini dan normal dan aturan yang berlaku di kementerian ini”. Informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan oleh informan 3 dan 4 maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada aspek sumber daya nilai perilaku sudah sesuai dengan standar perilaku kerja. Hal ini didukung oleh SKP pegawai, seperti berikut:



Gambar 1. 7 SKP Informan 1 (Pegawai Penyandang Disabilitas)

Sumber: diolah peneliti (2024)

EVALUASI KINERJA PEGAWAI
PENDEKATAN HASIL KERJA KUANTITATIF

PERIODE: Periode Tahunan

KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL DAN
TRANSMIGRASI

PERIODE PENILAIAN: 1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023

PEGAWAI YANG DINILAI		PEJABAT PENILAI KINERJA	
1 NAMA		1 NAMA	
2 NIP		2 NIP	
3 PANGKAT/ GOL. RUANG	Penata Muda / III/a	3 PANGKAT/ GOL. RUANG	Pembina Utama Muda / IV/c
4 JABATAN	ANALIS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR	4 JABATAN	Sekretaris Inspektorat Jenderal
5 UNIT KERJA	Sekretariat Inspektorat Jenderal	5 UNIT KERJA	Sekretariat Inspektorat Jenderal

CAPAIAN KINERJA ORGANISASI
BAIK

POLA DISTRIBUSI:

KURVA DISTRIBUSI PREDIKAT KINERJA PEGAWAI DENGAN
CAPAIAN KINERJA ORGANISASI BAIK

PERILAKU KERJA		UMPMAN BALIK BERKELANJUTAN BERDASARKAN BUKTI DUKUNG	
- Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan - Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas - Bertindak proaktif	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Pimpinan: ★★	
7 Kolaboratif - Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	Ekspektasi Khusus Pimpinan:	Pimpinan: ★★	

RATING PERILAKU KERJA
DIATAS EKSPEKTASI

PREDIKAT KINERJA PEGAWAI
SANGAT BAIK

Pegawai yang Dinilai

Jakarta, 31 Januari 2024
Pejabat Penilai Kinerja

Gambar 1. 8 SKP Informan 2 (Pegawai Penyandang Disabilitas)

Sumber: diolah peneliti (2024)

c. Penilaian kinerja berdasarkan aspek Disposisi

Penilaian kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek disposisi sudah sesuai dengan relisasi SKP, hal ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni: *“Udah sesuai Realisasi SKP”*. Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Sejalan dengan yang telah dinyatakan infoman 1, informan 3 juga menyatakan hal yang sama, yakni: *“Sesuai Dengan realisasi SKP”*. Informan 3. Selain itu pernyataan informan 4 juga mendukung pernyataan dua informan diatas. Yakni, dengan meyakini bahwa: *“Ya, sejauh ini yang saya tahu sudah memenuhi penilaiannya (sambil*

mengcek aja yaa SKP nya) tahun 2023 itu penilaiannya baik dinilai baik". Informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan oleh ketiga informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada aspek disposisi sudah sesuai dengan realisasi SKP

d. Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Struktur Birokrasi

Penilaian kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek struktur birokrasi sudah secara terukur dan terstruktur dan tidak terdapat SOP khusus dalam melakukan penilaian kinerja bagi pegawai penyandang disabilitas, hal ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni:

"Sudah, pasti sudah terukur dan terstruktur Karena penilaian SKP kan sudah menggunakan e-kinerja. Bukan kita yang menilai sendiri tapi memang pimpinan langsung Pimpinan langsung Menurut pimpinannya juga. Menilai dan memantau. SOP penilaian kinerja Belum ada sih Masih sama dengan yang PermenPan" Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Informan 2 (Penyandang Disabilitas) juga menyatakan hal yang sama, yakni:

"Alhamdulillah sudah mbak, karena kan kami juga per-bagian atau unit kan, ada pimpinan masing-masing kan. Kalo SOP Sama aja sih mbak kami karena kan sudah pakai e-kinerja ya untuk penilaiannya". Informan 2 (Penyandang Disabilitas)

Sejalan dengan pernyataan kedua informan diatas, informan 3 juga menyatakan bahwasannya untuk penilaian kinerja sudah terukur dan terstruktur, yakni:

"Jelas untuk penilaian kinerja Ada ukurannya yang sesuai dengan aplikasi yang Kita sudah pakai saat ini yakni kita sudah pakai e-kinerja untuk penilaian kinerja pegawai. Bahkan penilaiannya kita buat sangat baik disitu. kalau

disabilitas memang kita belum memiliki SOP khusus”.

Informan 3

Pernyataan ketiga informan diatas diperkuat oleh pernyataan informan 4, yakni:

“Ya, kalau terukur sama terstruktur sudah pasti ya, karena kan kita ini kan mengacu pada IKU (Indikator Kinerja Utama) Mbak. Iku Biro kepegawaian organisasi, jadi awalnya sih kalau bisa saya ceritakan itu kan, kementerian itu kan punya Renstra ya, Renstra itu 5 tahun sekali, di dalam Renstra 5 tahun sekali itu diturunkan lagi menjadi target kinerja tahunan ya, target kinerja tahunan itu 1 tahun itu kalau misalnya dari kementerian diturunkan ke UK1 dan UK2 itu namanya iku (Indikator Kinerja Utama), indikator kinerja utama, nah di dalam indikator kinerja utama itu sudah ditetapkan target-target yang harus dicapai oleh masing-masing unit organisasi nah di dalam target organisasi itu ada tentunya namanya IKI (Indikator Kinerja Individu), nah itulah yang dimana tugas peran serta para pegawai atau individu itu untuk mencapai target iku, jadi sudah setahu kami sudah terukur dan smart ya kan. Kalau SOP khusus pegawai disabilitas tidak ada. dan SOP keseluruhan saja ada, ada kalau itu ada SOP penilaian kinerja ada SOP penilaian kinerja setahu saya ya, tetapi untuk SOP keseluruhan untuk manajemen kinerja baru tahap pembuatan”. Informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan oleh ketiga informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada aspek struktur birokrasi sudah secara terukur dan terstruktur. Namun, belum dapat dikatakan maksimal dalam pelaksanaannya karena tidak terdapat SOP khusus dalam melakukan penilaian kinerja bagi pegawai baik pegawai penyandang disabilitas maupu non-disabilitas, namun dalam pelaksanaan penilaian kinerja mengikuti ketentuan penilaian kinerja yang sesuai dengan Permen PANRB nomor 6 tahun 2022.

4. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja

Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan umpan balik dan apresiasi kepada pegawai atas keberhasilan kinerjanya dengan meninjau keseluruhan hasil kerja dan perilaku kerja pegawai. Hasil evaluasi penilaian kinerja pegawai saat ini sudah tidak menggunakan angka persenan tetapi sudah menggunakan penilaian dengan predikat kerja sesuai dengan kuadran kinerja ASN pada Permen PANRB Nomor 8 Tahun 2022 akan mengkaitkan penilaian kinerja pegawai dengan teori Implementasi Kebijakan Edwards III yang memiliki 4 (empat) aspek yakni komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi, sebagai berikut:

a. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja Aspek Komunikasi

Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek komunikasi sudah sesuai dengan relisasi SKP, hal ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni:

“Yaa Hasil Penilaian kinerja itu Bisa dijadiin sebagai bahan evaluasi dan udah membandingkan antara nilai kerja dengan predikat kinerja. Gak ada sop sih dia masih umum gak ada sih kita kan emang gak ada harusnya kan kalo tentang pemenuhan fasilitas inklusif sih harusnya udah ada itu juga jadi bahan evaluasi ini yang tidak lanjutnya”.

Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Informan 2 (Penyandang Disabilitas) juga menyatakan hal yang sama, yakni:

“Sudah ada sih mbak. Sudah ada. Makanya itu tadi di, di aplikasi tadi lho mbak. Jadi, sudah semuanya masuk di situ. Jadi itu juga. Sudah dijadikan bahan evaluasi kerja juga? Iya, betul. Dan tidak hanya untuk disabilitas, tapi semua pegawai PNS”. Informan 2 (Penyandang Disabilitas)

Sejalan dengan pernyataan kedua informan diatas, informan 3 juga menyatakan bahwasannya untuk penilaian kinerja sudah terukur dan terstruktur, yakni

“Kalau perbandingan antara Kinerja dan predikat kerjanya kalau masing-masing pegawai yang disabilitas sih mereka perhitungannya memang kerjanya sesuai dengan apa yang kita berikan untuk mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya ya. Kaya di bagian kepegawaian pengurus absen pegawai dan yang pensiun yang secara mereka semuanya itu tadi saya sampaikan tolak ukur kerjanya yang bersangkutan sesuai dengan tugas fungsinya itu sudah terpenuhi semua bahkan penilaiannya sangat baik. Untuk hasil pemeringkatannya dilaporkan ke sekertaris jenderal dan atasan”. Informan 3

Pernyataan ketiga informan diatas diperkuat oleh pernyataan informan 4, yakni:

“sudah, sudah membandingkan terus, apakah pemeringkatannya itu dilaporkan kalau kita bukan dilaporkan ke Menteri dilaporkan ke Sekretaris Jenderal. karena kan SekJen pejabat yang berwenang ya, sudah dilaporkan setiap tahun yang dilaporkannya ke Sekjen. Iya, nantinya akan dijadikan bahan evaluasi pastinya”. Informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan oleh ketiga informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada aspek komunikasi pelaporan hasil kerja pegawai penyandang disabilitas di laporkan ke Sekretaris Jenderal karena merupakan pejabat yang memiliki wewenang dan hasil pemeringkatannya akan dijadikan bahan evaluasi.

b. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja Aspek Sumber Daya

Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek sumber daya hasil evaluasi kinerja pegawai Penyandang Disabilitas di Kemendesa akan digunakan sebagai pertimbangan karir dan selalu dilakukan tindak lanjut setelah evaluasi sudah jelas, hal ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan Informan 2 (Penyandang Disabilitas), yakni:

“Pasti digunakan untuk pengembangan karir. tapi terhadap kayak ini misal kami kemarin kan pernah ditanya kan tentang kebijakan ada pengembangan karir kan udah sesuai

mungkin pasti ada kan kalo pengembangan karir ya. kalo secara penempatan gak dibedakan tetap sama tapi karena memang tempat mba dengan mba O itu kan mba O di bagian kepegawaian emang jarang dinas jadi emang udah sesuai dengan perencanaan akhirnya sesuai lagi karena memang jarang keluar dia udah sesuai dengan kondisinya dari awal perencanaan udah iya gitu, kalo auditor kan dek kalo pegawaian yang ngebuka formasi dua itu misalkan untuk formasi auditor kan gak akan cocok juga untuk kita karena auditor kan harus ngeaudit keluar terus sedangkan kayak jabatan analis produk hukum, analis pengembangan karya itu kan memang biasanya itu kesekretariatan yang memang di kantor banyak yang di kantor, tapi untuk dinas luar tetap diikutkan berpartisipasi”. Informan 2 (Penyandang Disabilitas)

Sejalan dengan pernyataan kedua informan diatas, informan 3 juga menyatakan bahwasannya untuk penilaian kinerja sudah terukur dan terstruktur, yakni:

“Ya jelas, untuk hasil evaluasi kinerja pegawai disabilitas itu nantinya digunakan sebagai pertimbangan karir. Misalnya mba P Untuk pangkatnya sudah cukup untuk naik pangkat dan lalu dia ada kalau kita gak pernah ngebedain untuk yang disabilitas nantinya bakal naik jabatannya seperti untuk ke muda. Kan saat ini dia jf pelaksana. jf muda atau madya dan kita gak pernah membedakan yang penting kemampuannya kinerjanya sudah sesuai”. Informan 3

Pernyataan informan diatas diperkuat oleh pernyataan informan 4, yakni:

“Iya, itu dipakai di dalam kan kita biasanya ada rapat tim penilai kinerja nah itu dipakai di dalam rapat tersebut itu rapat tim penilai kinerja itu isinya para eselon 1 jadi dalam peningkatan karir atau pengembangan karir, itu nanti ditentukan berdasarkan hasil capaian kinerja para pegawai tersebut”. Informan 4

Berdasarkan dari pernyataan yang telah disampaikan oleh ketiga informan diatas maka dapat disimpulkan bahwa Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi khususnya pada aspek sumber daya hasil evaluasi kinerja Pegawai Penyandang

Disabilitas di Kemendesa digunakan sebagai pertimbangan karir dan selalu dilakukan tindak lanjut setelah evaluasi sudah jelas.

c. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja Aspek Disposisi

Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek disposisi sudah rekan kerja, pimpinan, dan bawahan sudah berperan aktif dalam memberikan evaluasi kepada pegawai penyandang disabilitas. Selain itu Pegawai penyandang Disabilitas juga memiliki kesempatan yang sama untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kinerjanya apabila hasil penilaian kinerjanya tidak subjektif.

hal ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni: *“Ini skp kan atasan yang ngasih kita penilaian terus kalo misalnya kita keberatan kita bisa ngajukan keberatan kalo kita gak keberatan udah diterima”* Informan 1 (Penyandang Disabilitas)

Informan 2 (Penyandang Disabilitas) juga menyatakan hal yang sama, yakni:

“Ya, alhamdulillah sih. Jadi itu tadi balik ke masing-masing. Kalau saya sih, sebaiknya saya yang ngobrol. Jadi, oh, misalnya teman nggak tahu kan, jadi saya menjelaskan, maaf ya bu, bukannya saya nggak mau, misalnya. Kalau, misalnya ke sini ya, dinasnya, terus saya bilang “bu, bukan yang saya nggak mau, tapi ini kondisi saya lagi, seperti ini. Nah, bisa nggak diganti dengan yang, lain dulu, gitu. Tapi ada evaluasinya gitu, kayak misalkan kerjanya, apa ya, misalkan kerjanya kurang baik, atau apa. Ya, tadi masuk ke SKP, mbak. Masuk ke... Evaluasinya lewat SKP-nya. Iya, kita kan ada SKP, SKP bulanan, SKP tahunan. Nah, kita masuk di situ. Kegiatan sehari-hari itu, ngapain sih? Hari pertama, kedua, ketiga, gitu. Ada. Terus nanti atasannya, ngasih evaluasi langsung. Boleh mengajukan keberatan atas hasil penilaian kinerja saya sama seperti yang lain”. Informan 2 (Penyandang Disabilitas)

Sejalan dengan pernyataan kedua informan diatas, informan 3 juga menyatakan:

“Ya masing-masing lewat e-kinerja. penilaian itu lewat e-kinerja terus apa yang menjadi tugas dan fungsinya masing-masing pegawai sudah terlaksana terpenuhi kami di atasan pun menilainya baik sangat baik sampai dengan absen tadi lalu perilakunya pun juga kita menilai sangat baik kayak mbak onik mbak pepta orangnya kita paham sopan sama atasan juga jadi kalau menilai pegawai itu pertama dari disiplin itu banyak dari seragaman terus penilaku, absen itu kan masuk semua kategorinya. Dia pun juga memiliki hak yang sama dengan pegawai yang lainnya apabila secara kinerjanya baik tapi hasilnya jelek, mereka berhak mengajukan keberatan”. Informan 3

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari informan 4 yang menyatakan:

“Iya, karena kita gini, sekarang di dalam penilaian kinerja kita, itu penilainya itu 180 derajat jadi atasan boleh menilai bawahan, bawahan boleh menilai atasan terus sesama rekan kerja juga bisa menilai jadi memang ada di aplikasi e-kinerja kita untuk menilai baik rekan kerja, atasan maupun bawahan sudah ada itu di aplikasi e-kinerjanya BKN kan sekarang semua pegawai negeri itu harus menggunakan aplikasi e-kinerja yang dibuat oleh BKN, dan disitu sudah ada penilaian 180 derajat. Terus untuk kesempatan mengajukan keberatan sama dia boleh boleh mengajukan keberatan kalau misalnya memang dirasa penilaiannya itu kurang objektif”. Informan 4

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan para informan maka dapat diketahui bahwa, tindak lanjut hasil evaluasi kinerja ASN penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek disposisi sudah rekan kerja, pimpinan, dan bawahan sudah berperan aktif dalam memberikan evaluasi kepada pegawai penyandang disabilitas. Selain itu Pegawai penyandang Disabilitas juga memiliki kesempatan yang sama untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kinerjanya apabila hasil penilaian kinerjanya tidak subjektif.

d. Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja Aspek Struktur Birokrasi

Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek struktur birokrasi sudah sesuai dengan relisasi SKP, hal ini diperkuat oleh pernyataan yang disampaikan Informan 1 (Penyandang Disabilitas), yakni:

*“Kita biasanya tiap bulan selalu ada penghargaan kategori pegawai teladan ya di tiap bulan di masing-masing unit kerja. itu juga berdasarkan ya dari hasil penilaian kinerja, absen dll. Untuk sanksi pasti ada dan peraturannya semua sama bagi pegawai disabilitas maupun non-disabilitas”.
Informan 1 (Penyandang Disabilitas)*

Informan 2 (Penyandang Disabilitas) juga menyatakan hal yang sama, yakni:

*“Kita biasanya tiap bulan selalu ada penghargaan kategori pegawai teladan ya di tiap bulan di masing-masing unit kerja. Kemarin dapet dua penghargaan kan, Mbak Lalu saya pikir, saya pikir kan gak sampai kayak gitu ya, Mbak. Oh, teman-teman, yaudahlah. Saya bekerja semampu saya. Saya harus begini-gini. Ternyata disini, alhamdulillah, dikasih kayak apa ya, apresiasi. Oh, berarti terima kasih dong ya. alhamdulillah, oh, disamain dengan yang lain. Untuk sanksi sudah pasti ada dan peraturannya juga semua disamain mau itu pegawai disabilitas atau non-disabilitas”.
Informan 2 (Penyandang Disabilitas)*

Sejalan dengan pernyataan kedua informan diatas, informan 3 juga menyatakan:

“Kalau misalnya mencapai target kinerja Kalau kemaren Mbak O Dan Mbak P masing-masing dapet penghargaan pegawai teladan karena kinerjanya pertama, terus disiplinnya, lalu capaian targetnya yang bersangkutan. Kita memilih sangat baik jadi kita berikan apresiasi dengan menjadikannya sebagai pegawai teladan. Untuk kesempatan pengembangan dirinya meningkatkan kompetensinya dia dapet kesempatan juga gak? dapet juga kesempatan diperhatikan juga misalnya ada bimtek atau nantinya mbak O dan mbak P harus diklat sesuai dengan kompetensi dan fungsinya itu juga diinformasikan. jadi mereka memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang pastinya kita

tidak pernah membedakan. Untuk sanksi pasti ada dan peraturannya semua sama bagi pegawai disabilitas maupun non-disabilitas". Informan 3

Hal ini juga diperkuat oleh pernyataan dari informan 4 yang menyatakan:

"Kita biasanya tiap bulan selalu ada penghargaan kategori pegawai teladan ya pegawai teladan di tiap bulan di masing-masing unit kerja eselon 1 nah itu berdasarkan ya penilaian kinerja berdasarkan attitude macam-macam koefisien penilainya itu predikat penilainya itu macam-macam, jadi gak cuman lewat SKP saja namun juga attitude/ perilaku sehari-hari jadi adalah banyak aspek penilaian dan itu memang dilakukan secara rutin di tiap bulan di masing-masing UK1 (Unit Kerja) dan itu tidak membedakan antara pegawai disabilitas maupun non-disabilitas jadi pegawai disabilitas pun berhak untuk mendapatkan predikat pegawai teladan tersebut jika memang di dalam perilaku sehari-hari penilaian kinerjanya itu dirasa sangat baik oleh pimpinannya. Ada, ya sanksi itu tidak jadi baik penghargaan reward and punishment sanksi itu kita tidak membedakan mana pegawai disabilitas mana pegawai non-disabilitas. sejauh ini sih, ya alhamdulillah disabilitasnya belumm pernah ada yang mendapatkan sanksi". Informan 4

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan para informan maka dapat diketahui bahwa, tindak lanjut hasil evaluasi kinerja ASN penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berdasarkan aspek struktur birokrasi terdapat penghargaan yang diberikan untuk seluruh pegawai tanpa membedakan antara pegawai penyandang disabilitas maupun non-disabilitas, apabila pegawai tersebut mencapai target kinerja yang sesuai dengan hasil kerjanya / SKP. Dan terdapat sanksi yang diberikan tanpa membedakan-bedakan pegawai.

B. Pembahasan

Pembahasan penelitian ini meliputi kajian peneliti dari hasil wawancara dan telaah dokumen terhadap Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang penyandang disabilitas dan Manajemen Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dengan menggunakan aspek pengelolaan kinerja pada Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022.

Pada pelaksanaan Implementasi Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi masih belum di implementasikan dengan baik dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan informan dalam penelitian ini. Selain itu, apabila diukur dengan bagaimana Kementerian Desa menjalankan kebijakan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 juga masih belum maksimal, yakni pada pelaksanaan perencanaan pegawainya, formasi penerimaan dan penempatannya terdapat perbedaan hal ini dinilai hanya semata-mata hanya menggugurkan kewajiban Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang penyandang disabilitas yang dimana tertulis bahwa instansi pemerintahan harus membuka kesempatan sebanyak 2% jumlah penyandang disabilitas dari seluruh jumlah pegawai yang dimiliki oleh instansi. Sedangkan pada saat ini jumlah pegawai penyandang disabilitas pada Kementerian Desa tidak memenuhi angka 2% dan hanya membuka formasi CPNS pada formasi jabatan tertentu dengan kategori disabilitas ringan yang dimana penyandang disabilitas ini tidak memerlukan fasilitas khusus yang dibutuhkan guna menunjang aktivitasnya dalam bekerja atau tidak membutuhkan bantuan orang lain dalam melakukan aktivitasnya.

Dalam aspek bisnis proses, pengimplementasian Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 dan Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja ASN masih kurang optimal. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi belum memiliki peraturan penunjang kinerja ASN penyandang disabilitas serta SOP yang

mengatur pengelolaan kinerja mereka. Saat ini, Kementerian hanya memiliki Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 13 Tahun 2019 tentang Perlindungan Ketenagakerjaan bagi penyandang disabilitas.

Lalu pada penyediaan aksesibilitas dan akomodasi bagi ASN penyandang disabilitas masih kurang maksimal guna mendukung optimalisasi kinerja ASN penyandang disabilitas di Kementerian Desa. Penyediaan sarana-prasarana yang kurang maksimal dapat berdampak pada efisiensi dan efektifitas kinerja pegawai disabilitas dalam bekerja. Namun, pada kenyataannya pegawai tidak merasa terbebani atau berdampak pada kinerjanya. karena, ASN penyandang disabilitas di Kementerian Desa hanya pada kategori disabilitas ringan yang dimana tidak memerlukan sarana-prasarana khusus guna menunjang aktivitasnya dalam bekerja. Selain itu, demi menciptakan lingkungan Kementerian Desa yang aman dan nyaman bagi penyandang disabilitas, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi perlu meningkatkan penyediaan aksesibilitas dan akomodasi bagi penyandang disabilitas. Hal ini dinilai penting agar penyandang disabilitas yang datang ke Kementerian Desa untuk berbagai keperluan dapat merasa nyaman dan terpenuhi kebutuhannya.

Menurut Surya Dharma dalam (C. Wijaya & Hidayat, 2022), Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi, kelompok, dan individu. Pada Permen PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja ASN terdiri dari beberapa aspek, yakni: Perencanaan Kinerja; Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja; Penilaian Kinerja; dan Tindak Lanjut Hasil Evaluasi Kinerja.

Guna mengetahui secara menyeluruh dan memiliki gambaran terkait manajemen kinerja ASN penyandang disabilitas di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Selain itu peneliti juga menggunakan teori Implementasi Kebijakan Publik Edward III yang

mencangkup 4 (empat) aspek, yakni: Komunikasi; Sumber Daya; Disposisi Dan Struktur Birokrasi. Maka telah diperoleh hasil penelitian yang telah ditinjau dari Permen PANRB dan teori Implementasi Kebijakan Publik Edward III, sebagai berikut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan Kinerja

Dari hasil wawancara peneliti dengan para informan maka diperoleh hasil pada aspek perencanaan kinerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang mengatur tentang pengelolaan kinerja pegawai. Namun, belum dapat dikatakan maksimal karena belumm adanya perturan terkait ataupun SOP yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan perencanaan kinerja ASN penyandang disabilitas. Apabila dilihat dengan teori Edwards III yang membagi ke dalam 4 aspek seperti komuikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, akan dijelaskan seperti berikut:

- **Komunikasi**

Berdasarkan pada aspek komunikasi pada perencanaan kinerja sudah memberikan kejelasan dan kepatuhan dalam pelaksanaannya. Pada aspek ini juga tidak membedakan mana pegawai Penyandang disabilitas dan non- disabilitas.

- **Sumber daya**

Berdasarkan pada aspek sumber daya pada perencanaan kinerja pegawai Penyandang disabilitas tidak terdapat kriteria khusus. Namun, pada proses perencanaan pegawai untuk formasi disabilitas hanya beberapa jabatan saja yang dibuka dan menyesuaikan denga kebutuhan serta kriteria Penyandang disabilitas. Hal ini dinyatakan oleh informan 4 yakni:

“Untuk perecanaan pegawainya kita tetap mengikuti peraturan terkait formasi Penyandang disabilitas yang 2% tapi hanya pada jabatan tertentu saja yang sesuai dengan kebutuhan atau menyesuaikan

Penyandang disabilitas. Jadi kan kalo untuk seperti auditor agak berat kan mba jadi tidak dibuka formasi untuk jabatan tersebut”. Informan 4

Perencanaan pegawai di Kementerian Desa selalu mengikuti aturan terkait pemenuhan 2% untuk formasi disabilitas. Namun, pegawai disabilitas tidak memenuhi angka 2% tersebut karena satu dan lain hal, seperti tidak banyak yang mendaftar untuk formasi disabilitas, kekurangan berkas/ administrasi yang tidak lengkap atau karena tidak memenuhi kriteria jabatan tertentu.

- Disposisi

Berdasarkan pada aspek disposisi pada perencanaan kinerja ASN Penyandang disabilitas di KemenDesa sudah komitmen dalam pelaksanaannya. Selain itu perencanaan kinerja dilakukan tanpa membedakan mana pegawai disabilitas dengan pegawai non-disabilitas.

- Struktur birokrasi

Berdasarkan pada aspek struktur birokrasi pada perencanaan kinerja ASN Penyandang disabilitas Kementerian Desa sudah memiliki komitmen dalam pelaksanaannya.

2. Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja

Dari hasil wawancara peneliti dengan para informan maka diperoleh hasil pada aspek Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang mengatur tentang pengelolaan kinerja pegawai. Namun, belum dapat dikatakan maksimal karena belum adanya perturan terkait ataupun SOP terkait yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan kinerja ASN penyandang disabilitas. Apabila dilihat dengan teori Edwards III yang membagi ke dalam 4 aspek seperti komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, akan dijelaskan seperti berikut:

- Komunikasi

Berdasarkan pada aspek komunikasi pada Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa sudah memberikan kejelasan dan kepatuhan dalam pelaksanaannya. Pada aspek ini juga tidak membedakan mana pegawai Penyandang disabilitas dan non- disabilitas.

- Sumber daya

Berdasarkan pada aspek sumber daya pada Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja ASN Penyandang disabilitas di KemenDesa sudah memenuhi target kerja dan selalu meningkat kinerjanya. Kedua informan pegawai Penyandang disabilitas pada penelitian ini merupakan pegawai teladan hal ini di lihat berdasarkan SKP pegawai yang memiliki predikat kinerja sangat baik.

- Disposisi

Berdasarkan pada aspek disposisi pada Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja ASN Penyandang disabilitas di KemenDesa. Rekan kerja, pimpinan, dan bawahan sudah berperan aktif dalam memberikan umpan balik kepada Pegawai Penyandang Disabilitas di Kemendesa.

- Struktur birokrasi

Berdasarkan pada aspek struktur birokrasi pada Pelaksanaan, Pemantauan, dan Pembinaan Kinerja belum terdapat SOP yang mengatur dalam melakukan Pelaksanaan, Pemantauan dan Pembinaan Kinerja pegawai baik untuk pegawai penyandang disabilitas maupun non- disabilitas. Namun, berdasarkan informasi yang diberikan oleh Kassubag TU kepegawaian, SOP terkait manajemen kinerja di Kementerian Desa sedang dalam tahap pembuatan.

3. Penilaian Kinerja

Dari hasil wawancara peneliti dengan para informan maka diperoleh hasil pada aspek Penilaian Kinerja di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang mengatur tentang pengelolaan kinerja pegawai. Namun, belum dapat dikatakan maksimal karena belum adanya perturan terkait ataupun SOP terkait yang digunakan untuk mengidentifikasi kesesuaian output kinerja dengan kondisi pegawai disabilitas, hal ini tentunya diperlukan guna menunjang dan menyesuaikan fleksibilitas kerja penyandang disabilitas. Apabila dilihat dengan teori Edwards III yang membagi ke dalam 4 aspek seperti komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, akan dijelaskan seperti berikut:

- Komunikasi

Berdasarkan pada aspek komunikasi pada Penilaian Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa sudah memberikan kejelasan terkait sistem dan mekanisme penilaian Kinerja serta hasil penilaian kinerja dapat diakses oleh yang bersangkutan. Karena, mengikuti peraturan BKN yang ada dimana seluruh ASN melakukan penilaian kinerja dengan e-kinerja. hal ini sudah disosialisasikan dengan baik kepada seluruh pegawai yang ada di Kementerian Desa. Terkait hasil penilaian kinerja seluruh pegawai yang bersangkutan dan juga atasan dapat mengakses SKP pegawai pada e-kinerja.

- Sumber daya

Berdasarkan pada aspek sumber daya pada Penilaian Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa sudah sesuai dengan nilai standar perilaku kerja (NPSK) hal ini didukung oleh hasil SKP kedua informan pegawai Penyandang disabilitas yang memiliki rating perilaku kerja sangat baik.

- Disposisi

Berdasarkan pada aspek disposisi pada Penilaian Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa sudah sesuai dengan relisasi SKP Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

- Struktur Birokrasi

Berdasarkan pada aspek struktur birokrasi pada Penilaian Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa sudah dilakukan secara terukur dan terstruktur karena sudah menggunakan e-kinerja untuk melakukan penilaian kinerja pegawai. Untuk SOP penilaian kinerja saat ini belum ada baik untuk pegawai Penyandang disabilitas maupun non- disabilitas dan masih mengikuti aturan pada pengelolaan kinerja Permen PANRB nomor 6 tahun 2022.

4. Tindak Lanjut

Dari hasil wawancara peneliti dengan para informan maka diperoleh hasil pada aspek Tindak Lanjut di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang mengatur tentang pengelolaan kinerja pegawai. Apabila dilihat dengan teori Edwards III yang membagi ke dalam 4 aspek seperti komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, akan dijelaskan seperti berikut:

- Komunikasi

Berdasarkan pada aspek komunikasi pada Tindak Lanjut Kinerja ASN penyandang disabilitas di Kementerian Desa sudah pada pelaporan hasil evaluasi kerja pegawai di KemeDesa dilaporkan kepada jabatan yang berwenang yakni Sekretaris Jenderal guna mengevaluasi dokumen hasil kerja. Dalam dokumen penilaian kinerja pegawai Penyandang disabilitas sudah membandingkan antara nilai kerja dengan predikat kinerja. Hasil

evaluasi kerja nantinya dijadikan bahan evaluasi kebijakan terhadap ASN Penyandang disabilitas di KemenDesa.

- Sumber daya

Berdasarkan pada aspek sumber daya pada Tindak Lanjut Kinerja ASN penyandang disabilitas di Kementerian Desa hasil evaluasi kinerja ASN penyandang disabilitas di Kemendesa digunakan sebagai pertimbangan karir dan selalu dilakukan tindak lanjut setelah evaluasi sudah jelas.

- Disposisi

Berdasarkan pada aspek disposisi pada Tindak Lanjut Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa rekan kerja, pimpinan, dan bawahan sudah berperan aktif dalam memberikan evaluasi kerja kepada ASN penyandang disabilitas lewat e-kinerja. selain itu, ASN penyandang disabilitas di Kementerian Desa mendapatkan kesempatan dan hak yang sama untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kinerjanya.

- Struktur Birokrasi

Berdasarkan pada aspek struktur birokrasi pada Tindak Lanjut Kinerja ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa terdapat penghargaan yang diberikan untuk pegawai baik pegawai disabilitas maupun non- disabilitas apabila pegawai mencapai target kinerja yang sesuai dengan SKP. Penghargaan ini diberikan setiap bulannya yakni penghargaan kategori pegawai teladan. Penghargaan yang diberikan berupa piagam. Kedua informan ASN Penyandang disabilitas pada penelitian ini telah memperoleh penghargaan 2 (dua) kali berturut-turut sebagai pegawai teladan karena mendapatkan predikat kerja sangat baik pada penilaian kinerjanya, hal ini dibuktikan oleh hasil evaluasi kerjanya sebagai berikut:

DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

PERIODE : PERIODE TAHUNAN

KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN
DAERAH TERTINGGAL DAN TRANSMIGRASI

PERIODE PENILAIAN:
1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023

1.	PEGAWAI YANG DINILAI	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	: Penata Muda Tingkat I / III/b
	JABATAN	: ANALIS PRODUK HUKUM
	UNIT KERJA	: Sekretariat Inspektorat Jenderal
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Utama Muda / IV/c
	JABATAN	: Sekretaris Inspektorat Jenderal
	UNIT KERJA	: Sekretariat Inspektorat Jenderal
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Utama Madya / IV/d
	JABATAN	: Inspektur Jenderal
	UNIT KERJA	: Inspektorat Jenderal
4.	EVALUASI KINERJA	
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI	: BAIK
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI	: SANGAT BAIK
5.	CATATAN/REKOMENDASI	

Jakarta, 31 Januari 2024

7. Pegawai yang Dinilai

Jakarta, 31 Januari 2024

6. Pejabat Penilai Kinerja

Gambar 1. 9 hasil evaluasi kerja informan 1 (pegawai Penyandang disabilitas)

Sumber: diolah penulis (2024)

DOKUMEN EVALUASI KINERJA PEGAWAI

PERIODE : PERIODE TAHUNAN

KEMENTERIAN DESA, PEMBANGUNAN
DAERAH TERTINGGAL DAN TRANSMIGRASI

PERIODE PENILAIAN:
1 JANUARI SD 31 DESEMBER TAHUN 2023

1.	PEGAWAI YANG DINILAI	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	: Penata Muda / III/a
	JABATAN	: ANALIS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
	UNIT KERJA	: Sekretariat Inspektorat Jenderal
2.	PEJABAT PENILAI KINERJA	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Utama Muda / IV/c
	JABATAN	: Sekretaris Inspektorat Jenderal
	UNIT KERJA	: Sekretariat Inspektorat Jenderal
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI KINERJA	
	NAMA	:
	NIP	:
	PANGKAT/GOL RUANG	: Pembina Utama Madya / IV/d
	JABATAN	: Inspektur Jenderal
	UNIT KERJA	: Inspektorat Jenderal
4.	EVALUASI KINERJA	
	CAPAIAN KINERJA ORGANISASI	: BAIK
	PREDIKAT KINERJA PEGAWAI	: SANGAT BAIK
5.	CATATAN/REKOMENDASI	

Jakarta, 31 Januari 2024

7. Pegawai yang Dinilai

Jakarta, 31 Januari 2024

6. Pejabat Penilai Kinerja

Gambar 1. 10 evaluasi kerja informan 2 (pegawai Penyandang disabilitas)

Sumber: diolah penulis (2024)

Lalu untuk pemberian sanksi tidak membedakan mana pegawai disabilitas mana pegawai non-disabilitas. Menurut informasi yang diperoleh peneliti sejauh ini ASN Penyandang disabilitas di Kementerian Desa memiliki kinerja yang sangat baik dan tidak ada yang mendapatkan sanksi.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Pada penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti data yang diperoleh dari manajemen kinerja ASN Penyandang disabilitas pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengidentifikasi bahwasannya terdapat beberapa masalah yakni pada pengelolaan sumber daya manusia penyandang disabilitas.

a. Rekrutmen CPNS formasi disabilitas

Pada Undang-Undang nomor 8 tahun 2016 terdapat peraturan terkait pemenuhan Kesamaan Kesempatan terhadap Penyandang Disabilitas dalam segala aspek penyelenggaraan negara dan masyarakat, Penghormatan, Pelindungan, dan Pemenuhan hak Penyandang Disabilitas, termasuk penyediaan Aksesibilitas dan Akomodasi yang layak.

Maka Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi membuka kesempatan bagi calon pegawai (CPNS) pada formasi disabilitas dengan persyaratan hanya beberapa jabatan saja yang dibuka untuk formasi disabilitas dan hanya pada kategori penyandang disabilitas ringan atau tidak butuh bantuan dari orang lain dalam melaksanakan tugas atau kegiatannya sehari-hari dalam bekerja. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi telah menunjukkan komitmennya terhadap inklusi serta kesetaraan dengan membuka kesempatan kerja bagi para penyandang disabilitas. Walaupun jumlah disabilitas setiap penerimaan CPNS tidak memenuhi angka 2% seperti yang telah ditetapkan oleh pemerintah, hal ini

disebabkan oleh beberapa hal seperti kualifikasi pegawai yang tidak sesuai, keterbatasan pada persyaratan administrasi dll.

Namun demikian, Implementasi kebijakan ini diperlukan dukungan dari berbagai pihak terkait dan perlunya kesadaran serta pemahaman dari masyarakat terkait pentingnya inklusi dan kesetaraan bagi semua individu dan membedakan suku, ras, agama, warna kulit, jenis kelamin, umur atau berkebutuhan khusus. Langkah tersebut serta kesadaran yang tinggi akan penyandang disabilitas diharapkan dapat memberikan peluang kepada penyandang disabilitas guna memperoleh pekerjaan serta kesetaraan atas haknya. Hal ini menjadi penting bagi seluruh masyarakat tidak hanya pemerintah dan institusi terkait agar dapat menciptakan masyarakat yang lebih inklusif dan berkeadilan kepada seluruh individu maupun kelompok tanpa terkecuali.

b. Pemenuhan fasilitas

Pada aspek fasilitas Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi masih sangat minim dalam memfasilitasi pegawai penyandang disabilitas. Hal ini dikarenakan pada perencanaan pegawai formasi disabilitas yang dibuk pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi hanya mengkategorikan pada disabilitas ringan atau tidak membutuhkan bantuan orang lain dalam melakukan aktivitasnya. Meskipun Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi sudah memperlakukan pegawai penyandang disabilitas secara sama atau tidak membedakan dengan pegawai non-disabilitas. Hal ini mempengaruhi pada kurang intensifnya fasilitas yang baik untuk pegawai penyandang disabilitas. Namun, perlu diingat bahwa upaya memperbaiki fasilitas yang inklusi bagi penyandang disabilitas tidak hanya akan menguntungkan dan mempermudah pegawai penyandang disabilitas, tetapi juga bagi seluruh staf dan organisasi. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi perlu

melakukan evaluasi dan memperbaiki atau menambah fasilitas yang lebih inklusif guna menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung bagi semua pegawai baik pegawai disabilitas maupun pegawai non- disabilitas.

c. Beban kerja pegawai

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 2 (penyandang disabilitas) pada tim kerjanya masih kekurangan sumber daya hal ini disebabkan oleh perencanaan kinerja yang prosesnya lama dan tidak lagi membuka untuk PPNPN. Hal ini menyebabkan pegawai penyandang disabilitas memiliki beban kerja yang banyak. Maka dari itu diperlukannya perencanaan kinerja yang lebih baik. Selain, itu perlu dilakukannya mutasi pegawai, hal ini dilakukan guna mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dengan menempatkan pegawai pada unit kerja lain atau tim kerja lain sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja. Mutase juga menjadi salah satu alternatif yang dilakukan guna mengembangkan diri pegawai.

d. SOP Manajemen Kinerja

Pada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi masih belum terdapat SOP terkait manajemen kinerja pegawai di dalam kementerian tersebut. Manajemen kinerja pada kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi masih bergantung pada Permen PANRB nomor 6 tahun 2022. Pembuatan SOP manajemen kinerja sangat penting dan diperlukan guna mengatur manajemen kinerja pegawai di dalam lingkungan kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Selain itu Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi juga perlu memiliki SOP atau peraturan terkait guna mengatur manajemen kinerja pegawai penyandang disabilitas atau pun peraturan lain yang mendukung.