

**IMPLEMENTASI *IMPORTANCE AND
PERFORMANCE ANALYSIS (IPA)* DALAM
PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
(PNS)**

**(Studi pada Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat,
SNVT PJPA Pemali-Juana PPK PAT dan PPK PAB)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Nur Chaida Nugraha

NIM. 12010112130187

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2017

**IMPLEMENTASI *IMPORTANCE AND
PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA) DALAM
PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
(PNS)**

**(Studi pada Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat,
SNVT PJPA Pemali-Juana PAT dan PAB)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Nur Chaida Nugraha

NIM. 12010112130187

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2017

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Nur Chaida Nugraha

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112130187

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI *IMPORTANCE AND PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA) DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI INSTANSI PEMERINTAH (PNS)**
(Studi pada Kementrian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, SNVT PJPA Pemali-Juana PAT dan PAB)

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si

Semarang, 2 Mei 2017

Dosen Pembimbing

(Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si)

NIP. 197006171998021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Nur Chaida Nugraha
Nomor Induk Mahasiswa : 12010112130187
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **IMPLEMENTASI *IMPORTANCE AND PERFORMANCE ANALYSIS (IPA)* DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI INSTANSI PEMERINTAH (PNS)**
(Studi pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, SNVT PJPA Pemali-Juana PAT dan PAB)

Telah dinyatakan lulus pada tanggal 5 Juli 2017.

Tim penguji:

1. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si (.....)
2. Dr. Suharnomo, S.E., M.Si (.....)
3. Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.Si (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Nur Chaida Nugraha, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **IMPLEMENTASI IMPORTANCE AND PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (PNS)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 2 Mei 2017
Pembuat pernyataan,

(Nur Chaida Nugraha)

NIM.12010112130187

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

لَا تَحْزَنُ اللَّهَائِنَّ مَعَنَا

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

Orang tuaku tercinta Bapak U. Nugraha dan Ibu Mala Komala serta
adikku tersayang, Nur Meilinda Nugraha. Kalian merupakan
anugerah terindah yang di titipkan oleh Allah SWT kepadaku.

ABSTRACT

This study aims to examine the implementation of performance appraisal at the Ministry of Public Works and Public Housing, SNVT PJPA Pemali-Juana PPK PAT and PPK PAB. Employee performance appraisal is an attempt to measure the level of employee productivity. A good performance appraisal will elicit the motivation of its employees, which then creates confidence in management, so as to improve employee productivity.

This study only uses performance appraisal as an independent variable. In this study involving 50 civil servants as a questionnaire of respondents by census method. The data test technique used in this research includes validity test with factor analysis, reliability test, gap, and Importance and Performance Analysis (IPA). IPA is a research method by comparing the level of importance with the level of implementation.

The results of this study indicate that the most important assessment process in the implementation of performance appraisal and integrity improvement is least important. Based on the results of this study, the most important attributes require an increased priority to be done in order to remain competitive. Meanwhile, attributes that are considered less important do not require temporary fixes, if necessary ignored or omitted.

Keywords : Importance and Performance Analysis, IPA, Performance Appraisal, Asessment, civil servants, PNS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pelaksanaan penilaian kinerja pada Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat, SNVT PIPA Pemali-Juana PPK PAT dan PPK PAB. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu upaya untuk mengukur tingkat produktifitas karyawan. Penilaian kinerja yang baik akan memunculkan motivasi karyawannya, yang kemudian akan tercipta kepercayaan terhadap manajemen, sehingga dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Penelitian ini hanya menggunakan penilaian kinerja sebagai variabel independen. Dalam penelitian ini melibatkan 50 karyawan PNS sebagai responden kuesioner dengan metode sensus. Teknik uji data yang digunakan pada penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas, gap, dan *Importance and Performance Analysis* (IPA). IPA merupakan sebuah metode penelitian dengan membandingkan tingkat kepentingan dengan tingkat pelaksanaan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *appraisal process* merupakan hal yang terpenting dalam pelaksanaan penilaian kinerja dan meningkatkan *integrity* adalah yang paling kurang penting. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, atribut terpenting memerlukan prioritas perbaikan yang harus dilakukan untuk tetap memiliki keunggulan bersaing. Sementara itu, atribut yang dianggap kurang penting tidak memerlukan perbaikan sementara, jika perlu diabaikan ataupun dihilangkan.

Kata kunci: *Importance and Performance Analysis*, IPA, penilaian kinerja, penilaian, Pegawai Negeri Sipil (PNS).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: IMPLEMENTASI IMPORTANCE AND PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) DALAM PELAKSANAAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa selesainya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan, serta saran. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suharnomo, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang dan juga selaku dosen penguji.
2. Bapak Harjum Muharam, S.E., M.E., selaku Kepala Departemen Manajemen.
3. Bapak Drs. A. Mulyo Haryanto, M.Si., selaku dosen wali atas motivasi, bimbingan, serta segala arahan selama masa studi.
4. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing, atas waktu, perhatian, bimbingan, dan saran sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Dra. Hj. Intan Ratnawati, M.si., selaku dosen penguji atas saran, koreksi, dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro atas ilmu dan bantuan yang telah diberikan selama peneliti menjalani perkuliahan.
7. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, SNVT PJPA Pemali-Juana PAT dan PAB karena telah mengizinkan peneliti untuk melakukan penelitian serta para karyawan yang bersedia menjadi responden dan telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang sangat berarti bagi peneliti.

8. Kedua orang tuaku tercinta, papa U. Nugraha dan mama Mala Komala serta adikku tersayang, Nur Meilinda Nugraha terima kasih atas seluruh perhatian, cinta, kasih sayang, doa, dan dukungan yang selalu diberikantampa henti.
9. Teman-teman KKN Borobudur, Bayu, Tantie,Ejak, Dito, Kak Bimo, Dila, Dewi, Anin, Ulul, Nia,Dinni, dan Byan atas kebersamaan dan pengalaman selama 35 hari yang berharga.
10. Sahabat-sahabat terdekat, Bebby, Tya, Anin, Ipeh, dan Odi, atas segala perhatian, doa, dukungan, kesetiaan, dan keceriaan yang selalu kalian berikan.
11. Teman-teman dekat, Feli, Mia, Hannum, Aul, Orchita, Musto, dan Neisha, Venny, Asih terimakasih atas dukungan dan perhatian yang kalian berikan.
12. Teman seperkuliahan, Ledina, Akhkim, Regina, dan Annisa atas semangat dan canda yang kalian berikan.
13. Teman-teman Manajemen 2012, Sintapus, Rheza O, Nadia, Monik, Kiky, Moly, Hida, Diba atas bantuan dan semangat selama perkuliahan.
14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah memberikan bantuan dan arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semarang, 2 Mei 2017

Penulis,

Nur Chaida Nugraha

NIM. 12010112130187

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	10
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.5 Manfaat Penelitian	11
1.6 Sistematika Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Penilaian Kinerja.....	13
2.1.1.1 Pengertian Penilaian Kinerja.....	13
2.1.1.2 Sumber Data.....	14
2.1.1.3 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja	15
2.1.1.4 Tenaga Kerja Penilai Kinerja.....	20
2.1.1.5 Metode Penilaian Kinerja.....	22

2.1.1.6	Prosedur dan Proses Penilaian Kinerja	26
2.1.1.7	Pelaksanaan Wawancara Evaluasi Hasil Penilaian	31
2.1.1.8	Strategi Penilaian Kinerja	35
2.1.1.9	Permasalahan Penilaian Kinerja.....	42
2.1.1.10	Komitmen Manajemen.....	45
2.1.2	Importance-Performance Analysis (IPA).....	46
2.2	Penelitian Terdahulu	48
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis	51
2.4	Hipotesis.....	53
BAB III METODE PENELITIAN		54
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	54
3.1.1	Variabel Penelitian	54
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	54
3.2	Penentuan Populasi dan Sampel.....	56
3.2.1	Populasi	56
3.2.2	Sampel.....	57
3.3	Jenis dan Sumber Data	57
3.3.1	Data Primer	57
3.3.2	Data Sekunder	58
3.4	Metode Pengumpulan Data	58
3.5	Metode Analisis Data	59
3.5.1	Uji Validitas	59
3.5.2	Uji Reliabilitas	60
3.5.3	Importance-Performance Analysis (IPA).....	61
3.5.4	Analisis Kesenjangan (<i>GAP</i>).....	64
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		65
4.1	Gambaran Umum Instansi Pemerintah	65
4.1.1	Sejarah Singkat Instansi pemerintah	65
4.1.2	Visi dan Misi Instansi pemerintah.....	67
4.1.3	Tugas dan Fungsi Instansi pemerintah.....	69
4.1.4	Struktur Organisasi	74

4.1.5	Motto dan Lambang	75
4.1.6	Komposisi Pegawai PPK PAT & PPK PAB SNVT Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Pemali-Juana.....	77
4.1.6.1	Komposisi Pegawai menurut Status Kepegawaian	77
4.1.6.2	Komposisi Pegawai menurut Tingkat Pendidikan	78
4.2	Gambaran Umum Responden	79
4.2.1	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	80
4.2.2	Karakteristik Responden berdasarkan Usia	80
4.2.3	Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan.....	81
4.3	Uji Instrumen	83
4.3.1	Uji Validitas	83
4.3.2	Uji Reliabilitas	87
4.4	Analisis Data	88
4.4.1	Analisis Kesenjangan (<i>GAP</i>).....	88
4.4.2	Importance-Performance Analysis (<i>IPA</i>).....	93
BAB V PENUTUP		103
5.1	Kesimpulan	103
5.2	Implikasi Manajerial	105
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	107
5.4	Saran Praktis	108
5.5	Agenda Penelitian yang Akan Datang (<i>Future Research</i>).....	109
DAFTAR PUSTAKA		112
LAMPIRAN.....		116

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 <i>Research Gap</i>	9
Tabel 2.1 Pendekatan Ganda terhadap Penilaian Kinerja: Evaluasi dan Pengembangan	16
Tabel 2.2 Pendekatan Ganda terhadap Penilaian Kinerja: Hubungan dan Penekanan	20
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu	48
Tabel 4.1 Pegawai menurut Status Kepegawaian Tahun 2016	77
Tabel 4.2 Komposisi Pegawai menurut Tingkat Pendidikan Tahun 2016.....	78
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Usia	80
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	81
Tabel 4.6 Hasil Analisis Faktor.....	85
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	87
Tabel 4.8 Mean Tingkat Kepentingan dengan Tingkat Kinerja serta Nilai Kesenjangan (<i>Gap</i>).....	89

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Mekanisme Penyusunan Standar Kinerja Jabatan.....	23
Gambar 2.2 Proses Penilaian Kinerja.....	28
Gambar 2.3 Mekanisme Penilaian Kinerja	29
Gambar 2.4 Penilaian Kinerja PNS.....	30
Gambar 2.5 Proses Penyusunan SKP PNS	30
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis	52
Gambar 3.1 Pembagian Kuadran IPA.....	62
Gambar 3.2 <i>Iso Priority Line</i>	64
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Instansi pemerintah	74
Gambar 4.2 Lambang Kementrian Pekerjaan Umum.....	75
Gambar 4.3 Pegawai menurut Status Kepegawaian	78
Gambar 4.4 Tingkat Pendidikan Karyawan Tahun 2016.....	79
Gambar 4.5 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	80
Gambar 4.6 Responden Berdasarkan Tingkat Usia	81
Gambar 4.7 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	82
Gambar 4.8 Kuadran IPA dan IPL.....	94
Gambar 4.9 Distribusi Keseluruhan Pelaksanaan Penilaian Kinerja dalam Kuadran IPA	95

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A SKP PNS	116
LAMPIRAN B Kuesioner Penelitian	125
LAMPIRAN C Tabulasi Data Kuesioner	131
LAMPIRAN D Langkah Membuat Diagram IPA dengan IBM SPSS	137
LAMPIRAN E Hasil Analisis SPSS	142
LAMPIRAN F Surat Persetujuan Ijin Penelitian	155
LAMPIRAN G Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian	156
LAMPIRAN H Surat Ijin Penelitian dari FEB UNDIP	157

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Masalah sumber daya manusia saat ini masih menjadi pusat perhatian dan tumpuhan bagi suatu organisasi atau instansi pemerintah untuk dapat bertahan di era globalisasi ini yang persaingannya semakin ketat. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen, khususnya sumber daya manusia, merupakan pokok utama yang perlu diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi pun tak lepas dari keterlibatan semua karyawan di instansi pemerintah tersebut. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KKBI), karyawan diartikan sebagai seseorang yang bekerja pada sebuah badan (organisasi) dengan mendapatkan gaji atau upah. Menurut Hasibuan (2008), karyawan adalah orang yang menjual pikiran maupun tenaganya dan mendapat kompensasi yang jumlahnya telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian menurut Subri (2003), karyawan adalah penduduk yang berada dalam usia kerja yang berusia diantara 15-64 tahun atau merupakan jumlah keseluruhan penduduk dalam suatu negara yang menghasilkan barang dan jasa, serta jika ada permintaan terhadap tenaga mereka dan mereka mau untuk berpartisipasi dalam pemenuhan permintaan tersebut.

Selain faktor adanya karyawan yang membantu keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi, kinerja dari karyawan itu sendiri juga dapat menjadi salah satu faktor yang membantu keberhasilan suatu perusahaan ataupun

organisasi. Pada dasarnya kinerja karyawan menitikberatkan kepada apa yang dihasilkan (*output*) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat apa yang diperoleh (*outcome*). Oleh karena itu, kinerja merupakan sebuah proses yang mengubah *input* menjadi *output* (dari apa yang telah dihasilkan oleh kinerja itu sendiri) (Moehariono, 2012).

Adanya motivasi karyawan untuk bekerja, pengembangan kemampuan karyawan itu sendiri, dan adanya peningkatan kemampuan di masa yang akan datang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja di masa lampau dan adanya pembinaan dan pengembangan. Menurut Sanyal & Biswas (2014), adanya penilaian kinerja dapat memotivasi karyawan. Salah satu kegiatan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia tersebut adalah adanya sistem penilaian terhadap kinerja yang disebut dengan penilaian kinerja. Penilaian kinerja itu sendiri adalah melakukan evaluasi atau menilai kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu dibandingkan dengan standar kerjanya (Dessler, 2008). Menurut (Simamora, 2006) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi pelaksanaan kinerja individu di sebuah organisasi atau instansi pemerintah selama periode waktu tertentu.

Penilaian kinerja berpotensi sebagai kunci utama bagi organisasi untuk membuat sebagian besar sumber daya manusia dan penggunaan penilaian menyebar luas. Penilaian kinerja dalam pelaksanaan kinerja tidak hanya menilai hasil fisik yang telah dihasilkan oleh karyawan, tetapi juga secara keseluruhan. Sehingga penilaian kinerja dapat ditunjukkan pada berbagai bidang, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi karyawan, standar kualitas kinerja,

kemampuan karyawan, ketepatan tugas, pengetahuan karyawan, disiplin, hubungan kerja, kepemimpinan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkat jabatannya (Prowse dan Prowse, 2009).

Adapun kegunaan dari penilaian kinerja sehingga adanya sebuah penilaian kinerja sangat dibutuhkan di perusahaan adalah untuk perencanaan sumber daya manusia di perusahaan/organisasi, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, program kompensasi, hubungan karyawan internal, serta untuk penilaian potensi tenaga kerja (Mondy & Noe, 2005).

Pelaksanaan penilaian kinerja di instansi pemerintah merupakan agenda wajib yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah karena sudah ada peraturan yang mengatur dan membahas mengenai penilaian kinerja ini, yaitu Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No: 095/U/1988 tentang Tata Kerja Panitia dan Tata Cara Penilaian Angka Kredit Jabatan Tenaga Pengajar Perguruan Tinggi oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Soeprihanto, 2001). Dalam Badan Kepegawaian Negara(BKN) juga mengatur mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu tertulis pada PERKA BKN No.1 Th 2013 dan pada PP No.46 th 2011 yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan kinerja PNS, menjelaskan bahwa Direktorat Kinerja Pegawai mempunyai tugas melaksanakan pengembangan kinerja pegawai, standardisasi kinerja pegawai, dan pengembangan sistem informasi kinerja pegawai. BKN juga menjelaskan penilaian kinerja sebagai Sasaran Kerja Pegawai (SKP), yang mana SKP adalah Sasaran Kerja Pegawai yang ada dalam salah satu

yang mendasari di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.

Pada artikel yang dilansir oleh Winarto (2012), Azwar Abubakar selaku Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja PNS dilakukan dengan prinsip sesuai dengan PP Nomor 46 Tahun 2011 Pasal 3 tentang Sasaran Kinerja PNS, yaitu:

1. Objektif, yaitu pengukuran dengan adanya analisis pekerjaan yang berkesinambungan untuk menjamin bahwa uraian pekerjaan sesuai dengan yang dijalankan, serta program kerja yang jelas;
2. Terukur, yaitu para karyawan/pegawai sudah memiliki indikator atau target dari pekerjaannya secara jelas dan spesifik atau memiliki tolok ukur untuk dilakukannya penelitian;
3. Akuntabel, yaitu menilai apakah berbagai macam informasi atas apa yang dinilai bisa dipertanggungjawabkan sumbernya sehingga tidak sembarangan dalam menilai;
4. Partisipatif, yaitu semua manajer dan seluruh karyawan diharapkan dapat terlibat dalam prosedur dan pelaksanaan penilaian kinerja; dan
5. Transparan, yaitu penilaian dilakukan secara jujur melalui komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan.

Adapun unsur-unsur yang dapat dinilai sebagai prestasi kerja menurut PP Nomor 46 Tahun 2011 Pasal 4 tentang Sasaran Kinerja PNS adalah sasaran kerja pegawai (SKP) yang berisi rencana kerja dan perilaku kerja PNS tersebut.

PP mengenai penilaian prestasi kerja PNS ini mewajibkan kepada setiap PNS untuk menyusun SKP berdasarkan rencana kerja tahunan instansi pemerintah atau dalam kata lain PNS menyusun target dan menilai sendiri hasil kinerjanya (*self-assessment*). SKP tersebut memuat berbagai kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Bagi PNS yang tidak menyusun SKP dijatuhi hukuman disiplin sesuai ketentuan perundang-undangan yang mengatur mengenai disiplin PNS. Ketentuan mengenai peraturan penilaian prestasi kinerja PNS ini juga berlaku bagi para Calon PNS (CPNS).

Menurut Hartawan (2016), di tahun 2016 sudah mulai dicanangkan adanya program *21st Century HRM Strategy*, yang mana terdapat penilaian kinerja pada daur strategi pembangunan bisnis berkelanjutan. Daur strategi pembangunan bisnis berkelanjutan, penilaian kinerja terdapat pada tahap kedua yaitu mengenai adanya tren perubahan penilaian kinerja menuju penghargaan kinerja. Pada survey yang telah dilakukan menurut artikel tersebut, menunjukkan bahwa 65% organisasi merasa bahwa pelaksanaan penilaian kinerja mereka tidak berjalan secara efektif. Untuk itu adanya penghargaan terhadap kinerja karyawan diadakan agar lebih menerapkan pendekatan secara lebih *personal, real-time* dan *forward-looking coaching* dengan lebih menonjolkan kontribusi pencapaian kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan, bukan hanya dari sekedar apa yang ingin karyawan capai demi pembangunan berkelanjutan.

Penilaian kinerja sering dilakukan untuk membuat karyawan mengetahui apa dan bagaimana kinerjanya dengan membandingkan kepentingan *supervisor*

dan untuk mengidentifikasi daerah-daerah yang memerlukan pelatihan atau pengembangan. Karyawan memiliki hak untuk mengetahui bagaimana kinerja mereka dilihat. Pada tingkat dasar, tanpa komunikasi yang memadai antara karyawan dan *supervisor*, kebiasaan kerja yang tidak diinginkan dapat terbentuk atau kebiasaan kerja yang baik dapat dimodifikasi. Kurangnya komunikasi tersebut dapat diketahui oleh karyawan sebagai persetujuan mereka terhadap kebiasaan perilaku kerja saat ini dan kinerja itu sendiri (Boice & Kleiner, 1997).

Berdasarkan wawancara dengan Bu Hernoni Septiani, S.ST selaku Kasie Pengendalian Pelaksanaan Air Baku dan Air Tanah yang menangani program penilaian kinerja di PPK PAT dan PAB SNVT Pelaksanaan Jaringan Pemanfaatan Air Pemali-Juana. Beliau mengatakan bahwa selama ini tidak ada masalah yang berarti terkait dengan pelaksanaan penilaian kinerja dan bahkan tidak pernah ada sanksi maupun skor yang buruk dalam pelaksanaan penilaian kinerja tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini akan meneliti apakah pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan sudah berjalan dengan baik atukah belum.

Pengukuran terhadap tingkat kepentingan atau kenyataan dari kinerja dan tingkat kepentingan atau hal-hal yang sudah diatur sebagai prosedur kinerja memberikan perbandingan yang penting, terutama dalam analisis statistik. Penelitian ini menjelaskan permasalahan berkaitan dengan pengukuran dari kualitas dari penilaian kinerja karyawan dan juga menghadirkan beberapa indeks untuk hasil dari pengukuran ekspektasi, persepsi, dan keseluruhan dari kepuasan karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja. Pengukuran ini lebih dapat digunakan pada kejadian yang dialami langsung oleh objek penelitian (Ennew, et

al., 1993). Untuk itu peneliti juga akan menggunakan metode *Importance and Performance Analysis* sebagai alat bantu dalam pengukuran terkait dengan penilaian kinerja karyawan.

Importance and Performance Analysis (IPA) merupakan sebuah metode penelitian dengan membandingkan tingkat kepentingan dengan tingkat pelaksanaan. Pentingnya metode IPA ini adalah untuk menilai kesenjangan (*gap*) antara ekspektasi dan kenyataan atas kinerja guna mengatur strategi dalam pelaksanaan penilaian kinerja selanjutnya (Khan & Rahman, 2014). Dalam penelitian ini, IPA memiliki fungsi utama untuk menampilkan informasi berkaitan dengan faktor-faktor kepentingan yang menurut karyawan sangat mempengaruhi kepuasan dan loyalitas mereka, dan faktor-faktor kinerja yang menurut karyawan perlu ditingkatkan karena kondisi saat ini belum memuaskan. Hasil yang ditunjukkan dari informasi tersebut dapat digunakan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan guna mempertahankan keunggulan bersaing.

Berdasarkan pemaparan dari latar belakang tersebut, maka peneliti melakukan analisis mengenai, **“Implementasi *Importance and Performance Analysis* (IPA) dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja di Instansi pemerintah”**.

1.2 Rumusan Masalah

Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa pelaksanaan penilaian kinerja merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi maupun dalam instansi pemerintah. Keeping & Levy (2000), menyatakan bahwa reaksi dari sisi keadilan, kepuasan dalam wawancara dan dalam sistem penilaian

mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja. Menurut Sanyal & Biswas (2014), hasil dari penilaian kinerja juga dapat memunculkan motivasi karyawan karena terkait dengan adanya sistem penggajian, insentif dan bonus, promosi, atau bahkan pelatihan dan pengembangan.

Menurut peneliti, penilaian kinerja membutuhkan komitmen yang kuat dari manajer atas yang ada seperti yang dikemukakan oleh Boice & Kleiner (1997). Abraham, Karns, Shaw, & Mena (2001) juga menambahkan bahwa penilaian kinerja yang efektif mencerminkan manajer yang memiliki kompetensi. Oleh karena itu, adanya komitmen dari manajemen atas terhadap pelaksanaan penilaian kinerja ini dirasakan cukup penting peranannya.

Pak (2016) menambahkan bahwa dengan menggabungkan IPA dengan RSM (*Response Surface Methodology*) dalam perencanaan atribut dapat mengoptimalkan tujuan organisasional. Sementara itu dalam penelitiannya, Eskildsen & Kristensen (2006), menjelaskan bahwa metodologi IPA tidak selalu cocok dengan situasi tertentu.

Penelitian ini juga menggunakan IPA sebagai alat bantu untuk mengukur *gap* dari tingkat pelaksanaan dan tingkat kinerja dari pelaksanaan penilaian kinerja menunjukkan kelebihan ataukah kekurangan (Khan & Rahman, 2014). Hasil dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa meskipun IPA telah digunakan sebagai alat manajerial, IPA juga memiliki kekurangan (Arbore & Busacca, 2011).

Adanya perbedaan hasil penelitian, penelitian yang dilakukan juga memiliki perbedaan dari penelitian sebelumnya dari segi latar belakang masalah,

metodologi penelitian, sampel penelitian, dan analisis penelitian. Penelitian ini berdasar pada latar belakang masalah mengenai pelaksanaan penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh instansi pemerintah. Dalam penelitian ini juga menggunakan 30 karyawan sebagai responden penelitian pada Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, SNVT PJPA Pemali-Juana PAT dan PAB. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, SNVT PJPA Pemali-Juana PAT dan PAB dipilih sebagai objek penelitian karena sebagai instansi pemerintah sudah seharusnya menjalankan penilaian kinerja yang telah diatur oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengenai Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), serta belum pernah dilakukan penelitian mengenai penilaian kinerja sebelumnya. Selanjutnya, penelitian ini akan menggunakan pendekatan IPA (*Importance-Performance Analysis*) yang dicetuskan oleh Martilla & James (1977) yang dirancang untuk menilai tingkat kepentingan dengan tingkat pelaksanaan mengenai penilaian kinerja yang telah dilakukan.

Dengan masalah-masalah yang telah dijabarkan di atas, terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian atau *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu. *Research gap* tersebut terdapat dalam penelitian sebagai berikut:

Tabel 1.1
Research Gap

PENELITI, TAHUN	HASIL PENELITIAN
1. (Keeping & Levy, 2000)	Keadilan, kepuasan dalam wawancara dan sistem penilaian, serta output yang didapat mempengaruhi kepercayaan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja.
2. (Appelbaum, Roy, & Gilliland, 2011)	
3. (Ann, Roger, & Hall, 2012)	
4. (Prowse & Prowse, 2009)	Penilaian kinerja dapat memunculkan motivasi terhadap <i>output</i> kinerja karyawan.
5. (Sanyal & Biswas, 2014)	
6. (Boice & Kleiner, 1997)	Membangun pelaksanaan kinerja yang efektif membutuhkan komitmen dari
7. (Abraham, Karns, Shaw, & Mena,	

2001)	sistem manajerial yang kuat.
8. (Pak, 2016)	Mengkombinasikan IPA dengan RSM dalam perencanaan atribut untuk mengoptimalkan tujuan organisasional.
9. (Arbore & Busacca, 2011) 10. (Khan & Rahman, 2014)	IPA mengklasifikasikan kinerja dengan kepentingan untuk menetapkan strategi. Kesenjangan antara tingkat kinerja dengan tingkat kepentingan menunjukkan kelemahan atau kelebihan.
11. (Eskildsen & Kristensen, 2006)	Asumsi dari tingkat kepentingan dan tingkat kinerja tidak cocok dalam situasi tertentu.

Sumber: Jurnal dan penelitian terdahulu.

Berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan tersebut, maka dapat dikemukakan perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: **“Bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja di instansi pemerintah?”**

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dari masalah penelitian tersebut, dengan menggunakan teori-teori yang ada, maka dapat dibuat pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kesenjangan yang diperoleh atas Penilaian Kinerja Karyawan yang dilakukan oleh instansi pemerintah?
2. Atribut-atribut Penilaian Kinerja Karyawan mana saja yang perlu mendapat prioritas peningkatan?

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Adapun tujuan dari adanya penelitian ini adalah: “untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan yang dilakukan oleh instansi pemerintah”. Kemudian dari tujuan penelitian tersebut, kita dapat mengetahui pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Menganalisis bagaimana pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan yang dilakukan oleh instansi pemerintah.
2. Menganalisis apa saja atribut-atribut dari Penilaian Kinerja Karyawan yang dilakukan oleh instansi pemerintah yang perlu mendapatkan prioritas peningkatan.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dilaksanakan ini adalah:

1. Bagi Akademik
 - a. Sebagai salah satu bentuk usaha untuk meningkatkan kemampuan berpikir melalui penulisan karya ilmiah.
 - b. Sebagai sebuah sarana untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima selama kuliah di Manajemen Fakultas Ekonomika dan bisnis.
 - c. Dapat melengkapi ragam penelitian yang telah dibuat oleh mahasiswa dan dapat menjadi bahan referensi bagi terciptanya suatu karya ilmiah.
2. Bagi Manajerial
 - a. Penelitian ini diharapkan menjadi sumbangan pemikiran dan informasi terkait dengan Penilaian Kinerja Karyawan.
 - b. Menjadi sebuah bahan masukan untuk Instansi pemerintah mengenai Analisis Penilaian Kinerja Karyawan di Instansi pemerintah untuk pengambilan keputusan.

1.6 Sistematika Penelitian

Untuk mempermudah pembahasan dan pemahaman dalam penyusunan skripsi ini, maka dibuat adanya sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dibahas didalamnya mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Pada bagian bab ini akan dibahas mengenai landasan teori yang mana meliputi teori yang mendasari penelitian yang dilakukan, penilaian kinerja, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari penjelasan mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan tentang diskripsi obyek penelitian yang meliputi gambaran umum instansi pemerintah, gambaran umum responden, uji instrumen, analisis data, pembahasan intepretasi hasil dan juga argumentasi dari penulis.

BAB V : KESIMPULAN

Bab kesimpulan ini memuat tentang kesimpulan, implikasi manajerial, saran praktis, dan agenda untuk penelitian selanjutnyayang mungkin dapat bermanfaat bagi pertimbangan instansi pemerintah di masa yang akan datang.