



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)

Nur Chaida Nugraha, Ahyar Yuniawan ¹
Email: nchaida29@gmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

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 research, 50 civil servants involved 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, Performance Appraisal, Assessment, civil servants, PNS.

PENDAHULUAN

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. Selain faktor adanya karyawan yang membantu keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi, kinerja

¹ Corresponding author

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) (Moeheriono, 2012).

Adanya motivasi karyawan untuk bekerja, pengembangan kemampuan karyawan itu sendiri, dan adanya peningkatan kemampuan di masa yang akan mendatang 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).

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).

Penelitian ini menggunakan instansi Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat, SNVT PIPA Pemali-Juana PPK PAT dan PPK PAB sebagai objek penelitian. Pelaksanaan penilaian kinerja di dalam instansi pemerintah merupakan agenda wajib yang harus dilakukan oleh instansi pemerintah karena sudah ada peraturan yang mengatur dan membahas mengenai penilaian kinerja ini, 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.

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 kerjanya (*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).

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 ataukah 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 penelitian ini 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.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah melakukan evaluasi atau menilai kinerja karyawan saat ini dan/atau masa lalu dibandingkan dengan standar kinerjanya (Dessler, 2008). Tujuan dari adanya pelaksanaan penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis dari kinerja tiap individu terkait dengan perilaku kerja dan/atau atribut tertentu (Randell (1994) dalam Prowse dan Prowse (2009)).

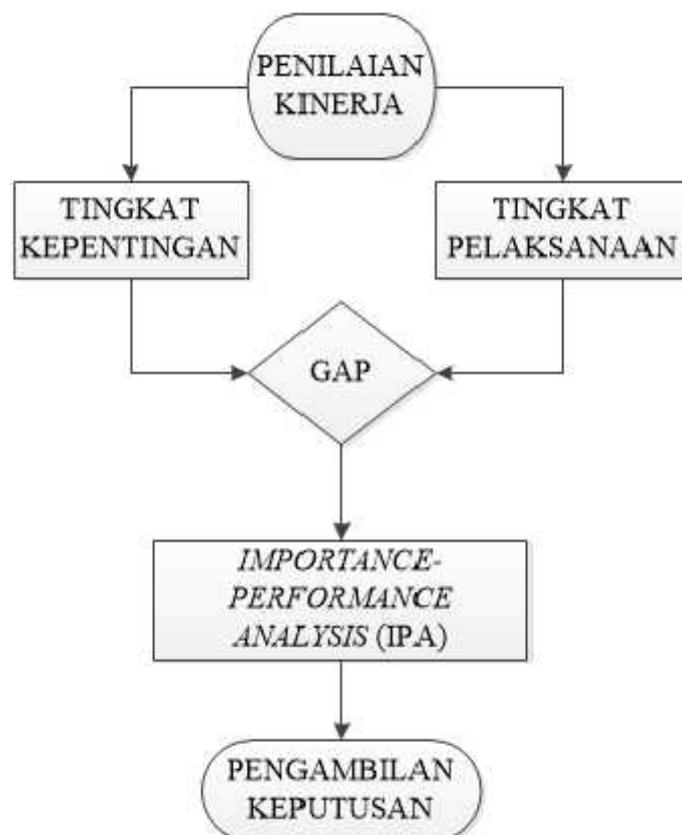
Agar pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dalam instansi pemerintah dapat berjalan secara efektif, maka diperlukan adanya standar penilaian dan juga umpan balik dari karyawan. Umpan balik diperlukan sebagai tanggapan karyawan atas hasil dari pelaksanaan penilaian tersebut, yang dalam penelitian ini dapat dikatakan sebagai pelaksanaan kinerja. Instansi pemerintah juga sudah menetapkan standar-standar penilaian untuk tujuan organisasional, yang dalam penelitian dikatakan sebagai kepentingan.

Pentingnya untuk mengukur kesenjangan (*gap*) antara tingkat kepentingan dengan tingkat pelaksanaan kinerja tersebut adalah untuk mengetahui atribut mana saja yang harus ditingkatkan maupun dikurangi bahkan dihilangkan. Analisis kesenjangan (*gap*) dalam penelitian ini dihitung dengan menyelisih antara pelaksanaan penilaian kinerja dengan kepentingan dari pelaksanaan

penilaian kinerja itu sendiri yang didapatkan dari nilai rata-rata setiap variabel. Untuk mengetahui tingkat kesenjangan (*gap*) antar tiap atribut dari tingkat kepentingan dengan tingkat pelaksanaan kinerja, maka digunakan metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) untuk mengatur kriteria dalam penilaian.

Hasil dari analisis dengan menggunakan metode *Importance-Performance Analysis* (IPA) adalah atribut-atribut mana saja yang memerlukan perbaikan atau peningkatan dan atribut-atribut mana yang berlebihan, perlu dikurangi atau bahkan dihilangkan. Dari hasil analisis tersebut dapat digunakan oleh manajer atas dalam pengambilan keputusan terkait tujuan organisasional.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Data yang diolah, 2017

Hipotesis

H_0 : Tidak ada kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaan penilaian kinerja

H_1 : Ada kesenjangan antara tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaan penilaian kinerja

Jika $Sig > \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima

Jika $Sig < \alpha$ (0,05), maka H_0 ditolak

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PNS di Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat, SNVT PJPA Pemali-Juana PPK PAT dan PPK PAB.

Dalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah metode sensus dan metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Metode sensus merupakan cara pengumpulan data apabila seluruh elemen populasi diselidiki satu per satu.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Empat puluh kuesioner mengenai penilaian kinerja dianalisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendasarinya. Analisis komponen utama menggunakan rotasi varimax mengidentifikasi empat faktor dengan nilai eigen lebih besar dari satu. Hasil analisis ini ditampilkan pada Tabel 1, bahwa kesepuluh atribut tersebut diberi label *The Appraisal Process*, *The Appraisal interview*, *The Appraisal Outcome*, *Fairness*, *Service Orientation*, *Integrity*, *Discipline*, *Commitment*, *Teamwork*, dan *Leadership*.

Menurut Ghozali (2013), uji validitas merupakan alat untuk mengukur apakah pertanyaan/ Pernyataan dalam kuesioner yang sudah dibuat telah benar dapat mengukur apa yang akan diukur. Pada penelitian ini, metode uji validitas yang digunakan adalah analisis faktor.

Analisis faktor memberikan bukti validitas konstruk, yaitu pertanyaannya memang mengukur konstruksi yang ingin mereka ukur. Semua *loading factor* memiliki nilai lebih besar dari 0.50 bahkan lebih besar dari 0,60. Kesepuluh atribut tersebut menjelaskan 88.448% variansnya.

Berdasarkan Tabel 1 juga menunjukkan bahwa tidak semua indikator dari masing-masing variabel dapat sesuai dan memenuhi validitas diskriminan dari pengukurannya. Dari 40 indikator yang digunakan untuk penelitian sebanyak 6 indikator dikeluarkan karena tidak sesuai dengan penempatan indikator yang diharapkan. Indikator yang dikeluarkan tersebut adalah no.10 dari *Appraisal Outcome*, no.15 dari *Fairness*, no.17 dari *Service Orientation*, no.27 dari *Commitment*, no.33 dari *Teamwork*, dan no.38 dari *Leadership*.

Validitas diskriminan adalah sejauh mana setiap ukuran berbeda dari ukuran pada faktor lain dan ditentukan dengan menghitung berapa kali ukuran memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan ukuran dari faktor lain daripada dengan ukuran dalam faktornya sendiri. Dengan demikian diperoleh sebanyak 10 buah atribut pengukur memiliki pengukuran yang sudah memenuhi validitas konvergen dan validitas diskriminan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa atribut-atribut tersebut telah memenuhi atau melampaui syarat validitas dan dapat digunakan sebagai alat ukur.



Tabel 1
Hasil Analisis Faktor

	<u>Appraisal Process</u>	<u>Appraisal Interview</u>	<u>Appraisal Outcome</u>	<u>Fairness</u>	<u>Service Orientation</u>	<u>Integrity</u>	<u>Commitment</u>	<u>Discipline</u>	<u>Teamwork</u>	<u>Leadership</u>
1	0.796									
2	0.786									
3	0.875									
4	0.749									
5		0.787								
6		0.932								
7		0.907								
8		0.784								
9			0.802							
11			0.920							
12			0.862							
13				0.815						
14				0.807						
16				0.887						
18					0.794					
19					0.845					
20					0.734					
21						0.810				
22						0.881				
23						0.835				
24						0.851				
25							0.891			
26							0.867			



	<u>Appraisal Process</u>	<u>Appraisal Interview</u>	<u>Appraisal Outcome</u>	<u>Fairness</u>	<u>Service Orientation</u>	<u>Integrity</u>	<u>Commitment</u>	<u>Discipline</u>	<u>Teamwork</u>	<u>Leadership</u>
28							0.797			
29								0.872		
30								0.845		
31								0.834		
32								0.800		
33									0.863	
34									0.857	
35									0.844	
36									0.874	
37										0.885
39										0.877
40										0.892
Eigenvalues:	7.223	6.814	3.845	2.665	2.471	2.127	1.776	1.687	1.288	1.061
Variance Explained:	20.637%	19.469%	10.986%	7.615%	7.060%	6.078%	5.073%	4.820%	3.681%	3.031%
Var Extracted:							88.448%			

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas juga merupakan alat pengukur sebuah kuesioner dari sebuah penelitian. Sebuah kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban responden tersebut selalu konsisten setiap saat. Uji reliabilitas ini dapat diketahui dengan melihat hasil dari uji statistik *Cronbach Alpha* (). Sebuah variabel atau dalam penelitian ini adalah atribut, dapat dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* () > 0.70 (Ghozali H. I., 2013). Kemudian menurut Sekaran (2000), nilai dari *Cronbach's Alpha* () > 0.60 adalah cukup reliabel, lalu nilai-nilai yang dari *Cronbach's Alpha* () > 0.70 adalah reliabel, dan nilai dari *Cronbach's Alpha* () > 0.80 adalah sangat reliabel.

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Atribut	Cronbach's Alpha (Kinerja) (Y)	Keterangan
Proses Penilaian (<i>The Appraisal Process</i>)	0,877	Reliabel
Wawancara Hasil dari Penilaian (<i>The Appraisal Interview</i>)	0,920	Reliabel
Hasil yang Didapatkan dari Penilaian (<i>The Appraisal Outcome</i>)	0,863	Reliabel
Keadilan (<i>Fairness</i>)	0,936	Reliabel
Orientasi Pelayanan (<i>Service Orientation</i>)	0,912	Reliabel
Integritas (<i>Integrity</i>)	0,933	Reliabel
Komitmen (<i>Commitment</i>)	0,846	Reliabel
Disiplin (<i>Discipline</i>)	0,902	Reliabel
Kerjasama (<i>Teamwork</i>)	0,928	Reliabel
Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	0,921	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Dari output SPSS terhadap penelitian ini, menunjukkan bahwa semua aspek memiliki nilai *Cronbach Alpha* diatas 0.70 bahkan terdapat beberapa aspek yang memiliki nilai *Cronbach Alpha* diatas 0.80 yang dapat dinyatakan bahwa aspek-aspek tersebut reliabel dan para responden dapat menjawab pertanyaan kuesioner tersebut dengan konsisten.

Analisis Kesenjangan (GAP)

Analisis kesenjangan (*GAP* atau *Gender Analysis Pathaway*) merupakan perbandingan kinerja aktual dengan kinerja potensial atau yang diharapkan. Metode ini merupakan alat evaluasi bisnis yang menitikberatkan pada kesenjangan kinerja instansi pemerintah saat ini dengan kinerja yang sudah ditargetkan sebelumnya, misalnya yang sudah tercantum pada rencana bisnis atau rencana tahunan pada masing-masing fungsi instansi pemerintah. Analisis kesenjangan juga mengidentifikasi tindakan-tindakan apa saja yang diperlukan untuk mengurangi kesenjangan atau mencapai kinerja yang diharapkan pada masa datang. Untuk itu, analisis ini tepat jika menjadi metode yang dijadikan sebagai alat bantu IPA.

Tabel 3 menunjukkan *mean* dari tingkat kepentingan dan tingkat kinerja (kepuasan) dari 40 pernyataan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja. Keseluruhan tingkat kepentingan rata-rata adalah 4.02 dan tingkat kinerja adalah 3.77. Jika hanya berdasarkan tingkat kepentingan, orang akan menyimpulkan bahwa sumber daya harus difokuskan pada area yang dianggap penting. Sebagai contoh adalah pernyataan 1, 4, 8, 29, 30 dan 31 (ditandai pada Tabel 3). Kemudian jika hanya berdasarkan tingkat kinerja, orang akan menyimpulkan bahwa sumber daya harus difokuskan pada area yang dianggap membutuhkan perbaikan. Sebagai contoh adalah pernyataan 2, 3, 5, 13, 14, dan 16 (ditandai pada Tabel 3). Ini berhubungan dengan pemahaman proses penilaian, umpan

balik, kinerja di masa yang akan datang, keadilan dari proses penilaian, dan kerjasama. Dengan demikian, kedua tingkat tersebut menghasilkan hasil yang sangat berbeda.

Tabel 3 juga menunjukkan kesenjangan kinerja (kinerja dikurangi kepentingan). Kesenjangan terbesar untuk pelaksanaan penilaian kinerja adalah 1, 2, 3, 4, 8, dan 13 (ditandai pada Tabel 3). Fokus pada aspek-aspek tertentu dari proses penilaian kinerja, kinerja di masa yang akan datang, dan penilaian yang benar serta berbeda dari yang ditelaah bila hanya kepentingan atau kepuasan yang dipertimbangkan. Dalam beberapa kasus, kesenjangan (*gap*) negatif, artinya, kinerja kurang penting, sementara dalam beberapa kasus kesenjangan (*gap*) positif. Secara keseluruhan, 29 daerah memiliki *gap* negatif empat memiliki *gap* positif, dan satu yang tidak memiliki *gap*. Pentingnya arah *gap* akan dibahas pada saat konsep iso-rating line dibahas.

Tabel 3
Mean Tingkat Kepentingan dengan Tingkat Kinerja serta Nilai Kesenjangan (*Gap*)

		Pernyataan	Mean Nilai Kepentingan (X)	Mean Nilai Kinerja (Y)	Gap
<i>The Appraisal Process</i>					
1	A1	Anda paham mengenai prosedur yang digunakan dalam proses penilaian kinerja.	4.22	3.56	-0.66
2	A2	Anda memahami dengan baik tentang kebijakan dalam proses penilaian kerja.	4.06	3.50	-0.56
3	A3	Anda mempunyai pemahaman yang jelas tentang mekanisme pengelolaan.	4.06	3.44	-0.62
4	A4	Anda puas bahwa instrumen penilaian kinerja/metode penilaian kinerja merupakan alat yang tepat untuk kebutuhan evaluasi.	4.24	3.68	-0.56
<i>The Appraisal Interview</i>					
5	B5	Anda memperoleh umpan balik atas hasil penilaian kinerja secara regular dari atasan.	4.00	3.50	-0.50
6	B6	Proses <i>interview</i> penilaian kinerja melibatkan komunikasi dua arah.	4.02	3.76	-0.26
7	B7	Dalam <i>interview</i> selalu disampaikan informasi terkait dengan hasil kinerja.	3.98	3.82	-0.16
8	B8	Dalam <i>interview</i> selalu didiskusikan tentang kinerja di masa yang akan datang.	4.12	3.52	-0.60
<i>The Appraisal Outcome</i>					
9	C9	Penilai bersama dengan peserta menyepakati target kinerja untuk perbaikan.	4.00	3.98	-0.02
10	C11	Penilaian kinerja berkontribusi dengan adanya pengembangan karyawan di dalam instansi pemerintah.	3.90	3.54	-0.36
11	C12	Anda memiliki peluang untuk menerima pelatihan guna memperbaiki keterampilan Anda.	4.02	3.52	-0.50

		Pernyataan	Mean Nilai Kepentingan (X)	Mean Nilai Kinerja (Y)	Gap
<i>Fairness</i>					
12	D13	Anda percaya penilaian kinerja Anda dinilai secara terbuka.	3.90	3.44	-0.46
13	D14	Penilaian kinerja dilakukan dengan cara yang benar.	4.10	3.50	-0.60
14	D16	Penilaian kinerja dilakukan secara jelas.	3.98	3.44	-0.54
<i>Service Orientation</i>					
15	E18	Anda selalu mengutamakan pelayanan terbaik Anda kepada yang dilayani.	4.08	3.84	-0.24
16	E19	Anda dapat menyelesaikan tugas pelayanan sebaik-baiknya dengan sikap sopan.	4.08	3.80	-0.28
17	E20	Anda dapat menyelesaikan tugas pelayanan dengan sangat memuaskan.	3.96	3.82	-0.14
<i>Integrity</i>					
18	F21	Anda bertindak sesuai dengan aturan yang ada dalam organisasi.	3.98	3.96	-0.02
19	F22	Anda selalu melaksanakan tugas dengan tulus ikhlas.	3.96	4.06	0.10
20	F23	Anda tidak pernah menyalahgunakan wewenang.	3.90	4.02	0.12
21	F24	Anda berani menanggung risiko dari tindakan yang Anda lakukan.	4.00	4.02	0.02
<i>Commitment</i>					
22	G25	Anda memiliki kemauan dalam menyalurkan perilaku Anda untuk mewujudkan tujuan organisasi.	4.02	3.84	-0.18
23	G26	Anda memiliki kemampuan dalam menyalurkan perilaku Anda untuk mewujudkan tujuan organisasi.	3.98	3.80	-0.18
24	G28	Anda mengetahui kepentingan yang harus Anda dahulukan.	3.96	3.82	-0.14
<i>Discipline</i>					
25	H29	Anda menyanggupi untuk menaati peraturan yang ditentukan dalam peraturan instansi pemerintah.	3.92	3.82	-0.10
26	H30	Anda selalu datang tepat waktu.	3.84	3.80	0.00
27	H31	Anda bekerja sesuai dengan tugas anda.	3.78	3.86	0.08
28	H32	Anda menepati target yang telah Anda buat.	4.04	3.78	-0.26
<i>Teamwork</i>					
29	I34	Anda memiliki kemampuan untuk bekerja sama dalam menyelesaikan suatu <i>jobdesc</i> yang telah ditentukan.	4.26	4.02	-0.24
30	I35	Anda dapat menghargai pendapat	4.26	4.02	-0.24

		Pernyataan	Mean Nilai Kepentingan (X)	Mean Nilai Kinerja (Y)	Gap
		orang lain.			
31	I36	Anda bersedia menerima keputusan yang diambil secara sah yang telah menjadi keputusan bersama.	4.12	3.96	-0.16
Leadership					
32	J37	Anda mampu untuk memotivasi yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.	4.04	3.84	-0.20
33	J39	Anda memiliki kemampuan menggerakkan tim kerja untuk mencapai kinerja yang tinggi.	3.86	3.76	-0.10
34	J40	Anda mampu mengambil keputusan dengan akurat.	4.04	3.82	-0.22
		Rata-rata	4.02	3.77	-0.25

Sumber: Data yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa semua pernyataan (pernyataan 1-4) pada *The Appraisal Process* memiliki hasil *gap* yang tinggi. Semua pernyataan pada *The Appraisal Process* mengacu pada pemahaman dari proses penilaian kinerja. Langkah yang dapat diambil oleh pihak manajemen adalah dengan memastikan bahwa karyawan memahami mengenai penilaian kinerja, pentingnya penilaian kinerja, dan proses atau metode yang digunakan untuk penilaian kinerja di instansi pemerintah.

Pada *The Appraisal Interview*, *gap* tertinggi terdapat pada poin mendiskusikan kinerja karyawan untuk di masa yang akan datang. Untuk itu, komunikasi antara pihak manajemen dengan karyawan ataupun atasan dengan bawahan harus lancar sehingga karyawan tidak canggung dan nyaman ketika bekerja. Pentingnya komunikasi mengenai kinerja mereka di masa yang akan datang agar para karyawan dapat memiliki tujuan dari kerjanya maupun mengetahui apa yang harus karyawan tersebut kembangkan untuk mencapai tujuan atau posisi yang ingin dicapainya.

Pada atribut *Fairness*, memiliki satu pernyataan yang memiliki nilai kesenjangan tinggi, yaitu mengenai apakah penilaian yang dilakukan sudah benar atau belum. Sama seperti pada *The Appraisal Process*, pada atribut ini pihak manajemen perlu melakukan sosialisasi mengenai penilaian kinerja dan ujian sebagai umpan balik.

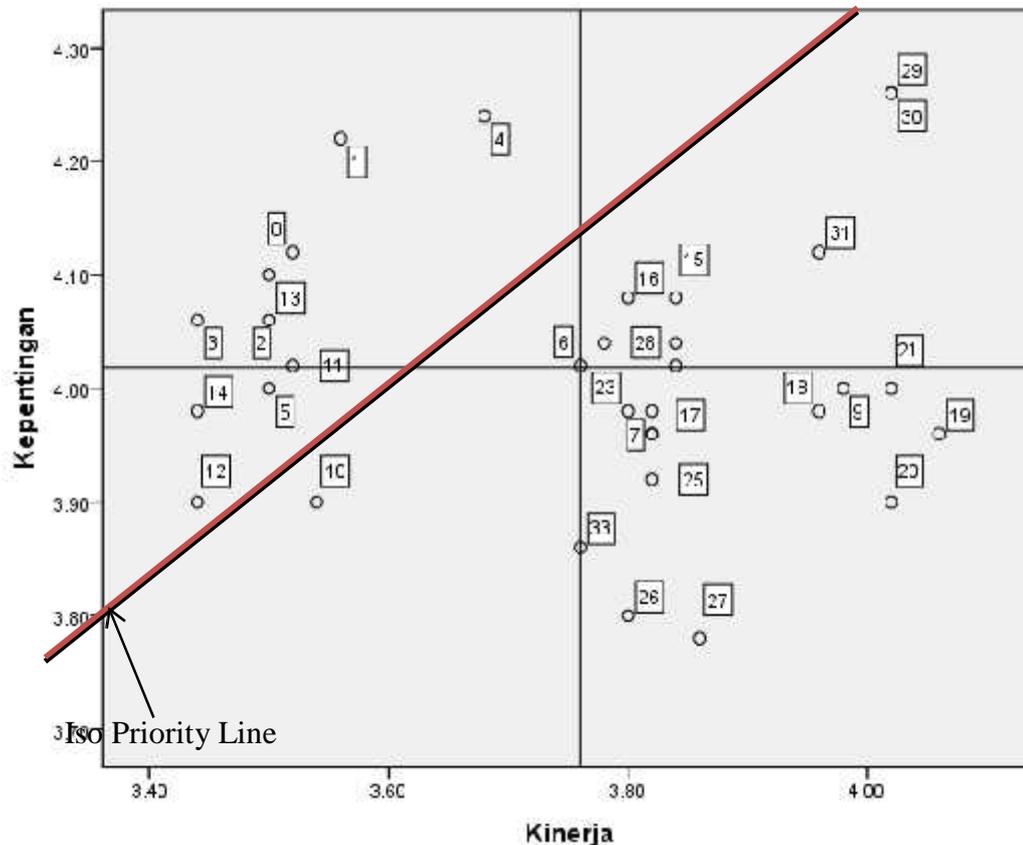
Analisis di atas mendukung pendapat peneliti yang terdahulu bahwa, walaupun perlu untuk mengidentifikasi area kepentingan dan kinerja yang rendah, tapi itu saja dinilai belum cukup. Hanya karena area yang penting tidak berarti sumber daya yang harus dikeluarkan terbatas di area tersebut. Demikian pula, jika hanya berfokus pada kinerja yang rendah mungkin tidak cukup, jika daerah ini tidak penting. Hal ini menguatkan argumen yang dibuat dalam penelitian sebelumnya (Martilla dan James, 1977; Shaw et al., 2002) bahwa kepentingan dan kinerja harus dipertimbangkan secara bersamaan.

Importance-Performance Analysis (IPA)

Dalam penelitian Martilla & James (1977), grafik IPA dibagi menjadi empat kuadran berdasarkan hasil pengukuran *importance performance* seperti pada Gambar 2 dibawah ini. Dalam penelitian ini, IPA menggabungkan pengukuran dari faktor tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan yang dapat membantu dalam kesimpulan dan pengambilan keputusan manajerial.

Kuadran IPA untuk kumpulan data lengkap ditunjukkan pada Gambar 2. Pertama, pertimbangkan empat kuadran. Sebagian besar atribut penilaian berada pada kuadran IV (terlalu berlebihan), I (berkonsentrasi di sini), dan II (pertahankan prestasi), hanya dengan beberapa di kuadran III (prioritas rendah). Penilaian kinerja pada kuadran I sebagian besar berfokus pada proses penilaian, komunikasi antara penilai dengan yang dinilai, dan penilaian yang benar. Penilaian kinerja pada kuadran II sebagian besar mengenai memberikan pelayanan yang terbaik, perilaku saat bekerja, dan pengambilan keputusan. Penilaian kinerja pada kuadran III sebagian besar terkait dengan umpan balik, program pengembangan karyawan, dan penilaian yang transparan. Kemudian pada kuadran IV, penilaian kinerja berfokus pada *output* kinerja, tanggungjawab kepada pekerjaan, dan patuh kepada peraturan yang ada.

Gambar 2
Kuadran IPA dan IPL



Sumber: Data yang diolah, 2017

Dari gambar 4.8, digambarkan bahwa Iso Priority Line (IPL) terletak pada titik kepentingan (3.78, 3.78) yang merupakan batas bawah dan titik (4.06, 4.06) yang merupakan batas atas dari tingkat pelaksanaan. Daerah yang berada diatas IPL mendapatkan kesempatan untuk dijadikan sebagai prioritas untuk adanya peningkatan.

IPL sendiri melintang diantara kuadran 1, 2, dan 3, serta tidak melintang di kuadran 4, yang berarti tidak mendapatkan prioritas untuk adanya peningkatan pelaksanaan penilaian kinerja. Titik yang perlu mendapatkan prioritas peningkatan dari gambar 4.8 adalah: 1, 3, 13, 8, 4, 2, 14, 11, 5, 12.

Dari gambar tersebut menunjukkan bahwa aspek yang memiliki prioritas perbaikan paling tinggi terdapat pada aspek proses penilaian kinerja, yaitu pada atribut pemahaman mengenai prosedur yang digunakan dalam proses penilaian kinerja. Kemudian atribut yang paling kurang memiliki prioritas perbaikan adalah terdapat pada aspek keadilan. Serta adanya aspek yang memerlukan perhatian khusus untuk dilakukannya

perbaikan yaitu pada atribut kepercayaan mengenai penilaian kinerja yang dinilai secara terbuka dan kemampuan untuk bekerja sama dalam menyelesaikan suatu jobdesc yang telah ditentukan.

Secara keseluruhan, pihak manajemen diharapkan dapat mengambil keputusan terbaik untuk mengevaluasi kinerja karyawan untuk tujuan instansi pemerintah kedepannya. Keputusan tersebut dapat berupa mengalokasikan sumber daya pada prioritas perbaikan dan dengan tidak mementingkan hal yang kurang maupun tidak memerlukan perbaikan. Perbaikan sebaiknya diutamakan pada pemahaman mengenai prosedur yang digunakan dalam proses penilaian kinerja. Manajemen dapat membuat sosialisasi mengenai penilaian kinerja pada karyawan. Pihak manajemen juga dituntut untuk transparan mengenai hasil penilaian kinerja yang dapat mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap penilaian kinerja ini. Dengan adanya penilaian kinerja ini diharapkan motivasi kinerja karyawan menjadi meningkat sehingga pelaksanaan penilaian kinerja ini dapat menjadi efektif.

Meskipun terdapat yang berada di bawah IPL, bukan berarti tidak perlu mengalokasikan sumber daya yang ada. Justru keadaan tersebut harus dipertahankan dan mengurangi banyaknya yang berada di daerah kuadran II (terlalu berlebih) agar dapat masuk ke kuadran III dan berada di IPL. Pengambilan keputusan sangat penting untuk pengalokasian sumberdaya agar dapat terdistribusi dengan baik setiap atributnya.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pelaksanaan penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Importance and Performance Analysis* (IPA), yaitu dengan membandingkan tingkat kepentingan dengan tingkat pelaksanaan kegiatan penilaian kinerja. Penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Responden dari penelitian ini adalah pegawai yang mendapatkan penilaian kinerja saja, yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS). Adapun kesimpulan dari hasil penelitian ini akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil wawancara sebelumnya 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 tidak terdapat masalah yang berarti mengenai pelaksanaan penilaian kinerja. Tetapi berdasarkan penelitian ini, masalah pada aspek proses penilaian kinerja memiliki prioritas untuk perbaikan tertinggi dan aspek keadilan memiliki prioritas terendah untuk dilakukannya perbaikan.
2. Dari sepuluh atribut dan 40 pernyataan yang digunakan, terdapat 6 pernyataan yang dikeluarkan. Atribut yang dikeluarkan tersebut adalah no.10 dari *Appraisal Outcome*, no.15 dari *Fairness*, no.17 dari *Service Orientation*, no.27 dari *Commitment*, no.33 dari *Teamwork*, dan no.38 dari *Leadership*. Hal tersebut dikarenakan pada uji validitas, keenam pernyataan tersebut tidak mengelompok sesuai dengan atribut yang seharusnya. Setelah keenam pernyataan tersebut dikeluarkan, dari yang mengelompok menjadi 12 berubah mengelompok menjadi 10 atribut yang seharusnya.
3. Kuadran IPA dan IPL dapat menjadi alat bantu ukur dalam menghitung tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaan untuk bidang sumber daya manusia. IPA membantu agar setiap aspek dapat dibagi menjadi empat kuadran sehingga manajemen dapat mengetahui bagaimana pelaksanaan penilaian kinerja yang selama ini dirasakan karyawan agar dapat memperbaiki kinerja manajemen. IPL membantu mana saja aspek maupun atribut yang berada diatas garis agar teridentifikasi untuk mendapat perbaikan segera. Berdasarkan hasil dari intepretasi kuadran IPA dan IPL, proses penilaian kinerja adalah yang paling memerlukan prioritas peningkatan dalam pelaksanaan penilaian kinerja karena semua pernyataan pada atribut ini berada pada kuadran 1 dan berada diatas IPL.

4. Berdasarkan hasil analisis kesenjangan, dapat diperoleh informasi bahwa proses penilaian kinerja memiliki tingkat kesenjangan tertinggi dan layak mendapatkan prioritas utama untuk perbaikan. Kemudian analisis berdasarkan *mean* nilai kepentingan, aspek kerjasama paling membutuhkan perhatian dan *mean* nilai kinerja memerlukan perhatian pada aspek keadilan. Dari hasil analisis berdasarkan *mean* nilai kepentingan dan pelaksanaan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan mementingkan nilai sisi kerjasama dalam penilaian atas kinerja mereka, serta manajemen perlu memperhatikan aspek keadilan dari pelaksanaan penilaian kinerja untuk adanya perbaikan maupun peningkatan.

REFERENSI

- Dessler, G. (2008). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ennew, C. T., Reed, G. V., & Binks, M. R. (1993). Importance-Performance Analysis and the Measurement of Service Quality. *European Journal of Marketing*, 59-70.
- Ghozali, H. I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Khan, S., & Rahman, S. (2014). An Importance-Performance Analysis for Supplier Assesment in Foreign-Aid Funded. *Benchmarking: An International Journal*, 2-27.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 77-9.
- Moeheriono. (2012). *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*. USA: Prentice Hall.
- Negara, B. K. (n.d.). *Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)*. Retrieved Mei 6, 2016, from bkn.go.id: <http://www.bkn.go.id/produk/skp>
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The Dilemma of Performance Appraisal. *Measuring Business Excellence*.
- Sanyal, M., & Biswas, S. (2014). Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a Theory in the Software Industry in West Bengal (India). *Symbiosis Institute of Management Studies Annual Research Conference (SIMSARC13)*, 182-196.