

**EVALUASI SISTEM PENILAIAN KINERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL DI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI DIY**

**TESIS**

Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan Untuk Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Pada Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Juni Sutrisno

20031020037

**FAKULTAS PASCA SARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**EVALUASI SISTEM PENILAIAN KINERJA  
DALAM PENINGKATAN MOTIVASI KERJA  
PNS DI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI DIY**

**TESIS**

Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan Untuk Memperoleh  
Gelar Magister Manajemen Pada Program Magister Manajemen

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Diajukan oleh:

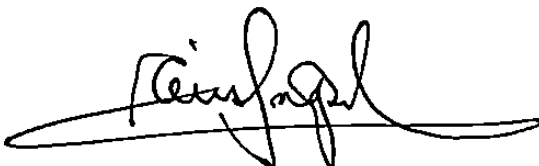
Juni Sutrisno

20031020037

Yogyakarta, 30 Oktober 2007

Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Dosen Pembimbing II



WILSON S. M. S.

**EVALUASI SISTEM PENILAIAN KINERJA  
DALAM PENINGKATAN MOTIVASI KERJA  
PNS DI DINAS PENDIDIKAN PROVINSI DIY**

**Diajukan oleh :**

**Juni Sutrisno**

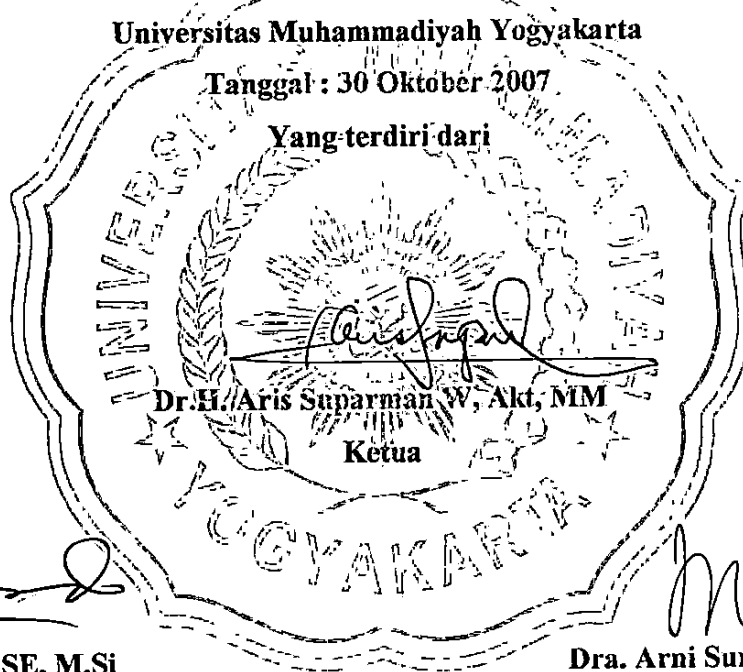
**20031020037**

**Tesis ini telah Dipertahankan dan Disahkan di depan  
Dewan Penguji Program.Pasca Sarjana Magister Manajemen**

**Universitas Muhammadiyah Yogyakarta**

**Tanggal : 30 Oktober 2007**

**Yang terdiri dari**



**Dr.H./Aris Suparman W, Akt, MM**

**Ketua**

**Wihandaru, SE, M.Si**

**Anggota**

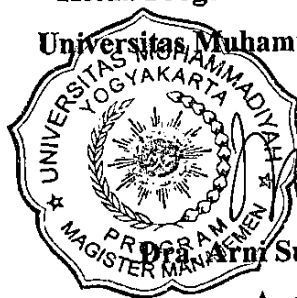
**Dra. Arni Surwanti, M.Si**

**Anggota**

**Mengetahui**

**Ketua Program Magister Manajemen**

**Universitas Muhammadiyah Yogyakarta**



**Dra. Arni Surwanti, M.Si**

**Anggota**

## Halaman Pernyataan

### PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya

## Halaman Motto dan Persembahan

### **Motto**

Pada hakekatnya keberhasilan seseorang bukan karena kecerdasan otaknya, akan tetapi yang paling dominant justru terletak pada perbedaan motivasi seseorang untuk mencapainya.

Tulisan ini buat Isteriku Isvuliatu anakku Neni Pangesti dan Warih Rahayu

## KATA PENGANTAR

Assalamu'aliakum Warohmatullohi Wabarakatuh.

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allahirobi yang telah memberikan limpahan hidayah dan inayahnya, sehingga tesis ini dapat selesai, dengan judul “Evaluasi Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan Provinsi DIY”.

Dalam kesempatan yang penuh kebahagiaan ini perkenankanlah saya menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Kepala Dinas Pendidikan Provinsi DIY beserta jajarannya yang telah memberikan berbagai dukungan sehingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Dr. H. Aris Suparman, Akt, MM, Bapak Wihandaru, SE, M.Si selaku dosen pembimbing.
3. Ibu Dra. Arni Surwanti, M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen UMY.
4. Isteriku Isyuliati, dan anakku Neni Pangesti dan Warih Rahayu, yang dengan kesabaran selalu memberikan dukungan.

Semoga semua amalan tersebut dapat dicatat sebagai amalan baik oleh Tuhan Yang Maha Kuasa, dan penulis berharap semoga tulisan ini bermanfaat bagi penulis maupun pembaca.

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN BERITA ACARA .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN .....	xi
ABSTRAK .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Batasan Studi .....	5
D. Tujuan Penelitian .....	5
E. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
A. Kajian Teori .....	7
B. Sistem Penilaian Kinerja .....	19

C. Model Penelitian .....	24
<b>BAB III METODA PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
A. Obyek dan Subyek Penelitian.....	25
B. Populasi dan Sampel .....	25
C. Jenis Data .....	25
D. Tehnik Pengumpulan Data.....	26
E. Definisi Operasional .....	26
F. Uji Kualitas Instrumen .....	28
G. Kerangka Pemikiran .....	31
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM .....</b>	<b>33</b>
A. Sejarah .....	33
B. Organisasi dan Kegiatan yang Dilakukan .....	34
C. Proses Perencanaan .....	38
D. Faktor-faktor Terkait dengan Permasalahan .....	40
E. Pelaksanaan Penilaian Kinerja .....	42
<b>BAB V ANALISIS DATA .....</b>	<b>45</b>
A. Gambaran Umum Responden .....	45
B. Uji Validitas dan Reliabilitas angket Penelitian .....	47
C. Statistik Deskriptif Variabel .....	50
D. Diskriptif aspek-aspek Penilaian Kinerja.....	51
E. Observasi Mekanisme Penilaian Kinerja .....	57
F. Komparasi Komponen Penilaian Kinerja .....	59
G. Kesimpulan dan Saran .....	61



## BAB VI ANALISIS PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN

KEPUTUSAN .....	64
A. Masalah Penilaian Kinerja DP-3 .....	64
B. Harapan yang Didambakan oleh para Karyawan yang Belum Terlaksana .....	65
C. Masalah Pemahaman Mengenai Penilaian Kinerja .....	66
D. Masalah Harapan Penerapan Sistem Penilaian 360 <sup>0</sup> dari BKN ..	67
E. Masalah Membangun Budaya Organisasi Pasca Merger dan Reorganisasi .....	67
E. Masalah Alat Bantu Komputer untuk Mencatat Perkembangan Kinerja .....	68
BAB VII IMPLIKASI TERHADAP ORGANISASI .....	69
A. Organisasi Pelaksanaan Keputusan .....	69
B. Penyiapan Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Lainnya ..	72
C. Reaksi Negatif yang Mungkin Timbul .....	72
D. Hasil yang Diharapkan Dicapai dengan Keputusan Tersebut ...	73
BAB VIII KESIMPULAN DAN SARAN .....	74
A. Kesimpulan .....	74
B. Saran .....	75
C. Kendala .....	76
D. ....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perbandingan Tarif Pajak .....	3
Tabel 2	Kategori pembagian skala perusahaan .....	32
Tabel 3	Perubahan <i>Mean Current Rasio</i> .....	35
Tabel 4	Perubahan <i>Mean Leverage</i> .....	37
Tabel 5	Perubahan Mean Gross Profit Margin.....	39
Tabel 6	Perubahan Mean Operating Profit Margin.....	40
Tabel 7	Perubahan Mean Total Asset Turnover .....	42
Tabel 8	Perubahan Mean Return On Investment.....	43
Tabel 9	Perubahan Mean Return On Equity .....	45
Tabel 10	<i>Current Ratio (CR)</i> Sebelum dan Sesudah Perubahan UU 2000.....	47
Tabel 11	<i>Leverage</i> Sebelum dan Sesudah Perubahan UU 2000.....	48
Tabel 12	<i>Gross Profit Margin</i> Sebelum dan Sesudah Perubahan UU 2000.....	49
Tabel 13	<i>Operating Profit Margin</i> Sebelum dan Sesudah Perubahan UU 2000....	50
Tabel 14	<i>Total Asset Turnover</i> Sebelum dan Sesudah Perubahan UU 2000.....	51
Tabel 15	Return on Investment sebelum dan sesudah perubahan UU 2000.....	52
Tabel 16	Return On Equity sebelum dan sesudah perubahan UU 2000 .....	53
Tabel 17	perubahan Mean dari Amsing-masing rasio yang diteliti .....	56
Tabel 18	.....	57

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN A	Daftar Perusahaan yang digunakan dalam analisis....	89
LAMPIRAN B	Data rasio .....	90
LAMPIRAN C	Hasil olah data	95

## ABSTRAK

### Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Provinsi DIY

Disusun Oleh  
Juni Sutrisno  
NIM. 20031020037

Penelitian kasus manajemen kinerja ini bertujuan untuk menganalisis sistem penilaian kinerja sesuai PP 10 / 79 dalam upaya untuk mengoptimalkan fungsinya agar di satu sisi bisa dijadikan sebagai wahana pembinaan Pegawai Negeri Sipil, disisi lain bisa digunakan sebagai perangkat manajemen kinerja serta manajemen SDM guna membantu pengambilan keputusan.

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan Provinsi DIY. Penelitian kasus ini melibatkan 31 orang responden, yaitu para penilai kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan untuk memperoleh respons berupa persepsi mereka berkaitan dengan penilaian kinerja berdasar PP 10 / 79, serta harapan untuk dapat diterapkannya sistem penilaian kinerja yang ideal. Hasil pengolahan data kemudian dibandingkan dengan kaidah-kaidah penilaian kinerja dari sisi teori, dilengkapi dengan observasi berkaitan dengan mekanisme penilaian kerja yang ada. Kemudian hasil analisis dibicarakan secara intens dengan pihak manajemen. Pengujian validitas instrumen penelitian dilakukan dengan *Product Moment*, sedangkan pengujian reliabilitas dilakukan dengan *Alpha Cronbach*.

Dari data tentang persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja ideal diperoleh angka tinggi sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan memang mengharapkan penilaian kinerja menggunakan system yang sudah dimodifikasi, artinya mengkaitkan dengan perencanaan pekerjaan, kemudian juga dilakukan dengan obyektif. Sedangkan untuk persepsi karyawan terhadap penilaian kinerja PP 10/1979 skor tertinggi hanya 2,32 yang berarti dalam kategori rendah, ini menunjukkan bahwa terdapat resistensi karyawan ditingkat manajer dan pembantunya terhadap model penilaian, yang memang sudah berlaku sejak tiga dasa warsa terakhir.

Hasil penelitian kasus menunjukkan, bahwa untuk mengoptimalkan penilaian kinerja perlu dikaitkan dengan strategi Dinas, implementasi strategi pada Bidang / Bagian, dijabarkan sebagai tolok ukur pada masing-masing Seksi / Subbagian. Agar informasi selalu *up-to-date* perlu dimanfaatkan alat bantu komputer, upaya-upaya tersebut perlu dilengkapi dengan pelatihan-pelatihan yang relevan.

## **Abstract**

### **Performance Evaluation System Elaboration Of the Government Civil Servant in Dinas Pendidikan Daerah Istimewa Yogyakarta**

**By :**  
**Juni Sutrisno**  
**NIM : 20031020037**

The objective of this case research of performance management is to analyze the performance evaluation based on PP 10/79 in the efforts to optimized its function, so it could be utilized as a tool of performance management in one hand and as a tool for decision making in managing the human resource management as well.

The research was done at the Dinas Pendidikan Provinsi DIY. This case management research involved 31 respondent consist of all the head of birou/department and section head, including the uninvited staff directly involved with performance evaluation. Respondent were asked to give their perception regarding the performance evaluation based on PP 10/1979 as well as the ideal performance evaluation . The findings were then compared with the performance evaluation aspect from the theoretical framework, which then add with the observation of the mechanism of performance evaluation. The findings then discussed intensifically with the managers involved. The validity of the research instrument use the Product Moment, where's the reliability of the research instrument are being test with Alpha Cronbach.

Data regarding the employee's perception of ideal performance appraisal showing relatively high rates. Indicating that employee were looking forward to implement a modified evaluation performance system. Where's the perception regarding the performance appraisal based on PP 10/1979 the highest score was 2.32, which is relatively low, which mean that most of the respondent resist such system, which need to be modified after being implemented in the last once decades.

The case research results showed, that is order to optimized the performance appraisal at need to include with the strategy. Strategy implementation of each birou/department, integrated with the performance yardstick in each section of the organization showed be unutilized. These efforts should also followed up with various relevant training