

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
BIDANG TEKNIK LPP TVRI STASIUN DAERAH ISTIMEWA  
YOGYAKARTA**

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :  
**MISKIDI**  
20071020020

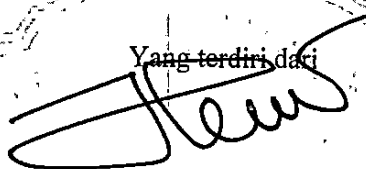
**Kepada**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**  
2011


**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
BIDANG TEKNIK LPP TVRI STASIUN DAERAH ISTIMEWA  
YOGYAKARTA**

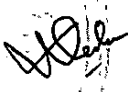
Diajukan Oleh:  
MISKIDI  
20071020020

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal 12 Januari 2011

Yang terdiri dari

  
**Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**  
Ketua Tim Penguji

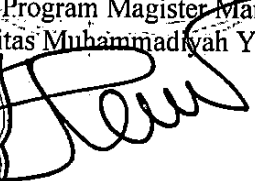
  
**Drs. Wihandaru, M.Si.**  
Anggota Tim Penguji

  
**Meika Kurnia Puji RDA., S.E., M.Si.**  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui

Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



  
**Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**

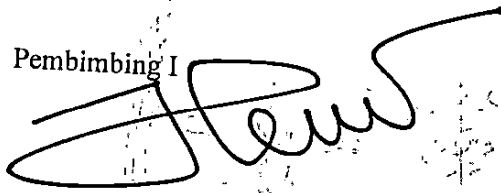
TESIS

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL  
BIDANG TEKNIK LPP TVRI STASIUN DAERAH ISTIMEWA  
YOGYAKARTA**

Diajukan Oleh:  
MISKIDI  
20071020020

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I



**Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono**

Tanggal .....

Pembimbing II



**Meika Kurnia Puji RDA, SE., M.Si**

Tanggal .....

## MOTTO

"Jika kamu berbuat kebaikan, maka faedah kebaikan yang kamu lakukan ialah untuk diri kamu dan jika kamu berbuat kejahatan maka (kesannya yang buruk) berbalik kepada diri kamu juga". (Qs : "al-Isra" ayat 7)

"Dan berbuat baiklah (kepada hamba-hamba Allah swt) sebagaimana Allah swt berbuat baik kepadamu (dengan pemberian ni"mat Nya yang melimpah-limpah".  
(Qs : al-Qasas ayat 77)

Kupersembahkan kepada :

Arwah Yati dan Arwah Tamiya

## 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 bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, Januari 2011

Yang Membuat Pernyataan :

MISKIDI  
20071020020

## KATA PENGANTAR

Assalamuallaikum wr.wb.

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan petunjukNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dalam bentuk kesederhanaan.

Tesis dengan judul **ANALISIS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL BIDANG TEKNIK LPP TVRI STASIUN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA** ini merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY).

Dalam penyusunan Tesis ini penulis menyadari sepenuhnya dalam hal kekurangan dan kelemahan sehingga dibutuhkan kesempurnaan. Oleh karena itu, masukan, saran dan kritik dari berbagai pihak sangat kami harapkan untuk lebih sempurnanya Tesis ini.

Berkat bantuan dari berbagai pihak Tesis ini dapat selesai, maka penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ketua Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
2. Bapak Prof. DR. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA. selaku dosen pembimbing I
3. Ibu Meika Kurnia Puji RDA, SE, M.Si. selaku dosen pembimbing II
4. Bapak Drs. Wihandaru, M.Si. selaku anggota dosen penguji

5. Kepala LPP TVRI Stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta
  6. Kepala Bidang Teknik LPP TVRI Stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta
  7. Kepala Bagian Umum LPP TVRI Stasiun Daerah Istimewa Yogyakarta
  8. Seluruh staf pada Program Pascasarjana Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
  9. Rekan-rekan karyawan - karyawan TVRI stasiun D.I. Yogyakarta
  10. Keluarga tercinta, isteri dan kedua anakku
  11. Teman-teman seperjuangan pada Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
- Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan pihak-pihak yang telah membantu penyusunan Tesis ini.
- Wassalamuallaikum wr.wb.

Yogyakarta, Januari 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman	
Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Halaman Pengesahan .....	iii
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Tabel .....	xiii
Lampiran .....	xvi
Abstrak .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Batasan Studi .....	7
D. Tujuan Penelitian .....	7
E. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
1. Kinerja .....	9
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	10
3. Penilaian Kinerja .....	11
4. Standar Penilaian Kinerja .....	12
5. Manfaat Penilaian Kinerja .....	14
6. Silabus Penilaian Kinerja .....	15



	7. Proses Penilaian Kinerja .....	19
	8. Sistem Penilaian Kinerja PNS .....	22
	9. Tata Cara Penilaian .....	24
	10. Kegunaan DP3 .....	26
	B. Kerangka/Proses Analisis .....	27
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
	A. Jenis Penelitian .....	29
	B. Metode Pengumpulan Data dan Instrumen .....	29
	1. Metode Pengumpulan Data .....	29
	2. Jenis Data .....	31
	C. Teknik Analisa Data .....	31
	D. Metode Pemilihan Sampel .....	32
<b>BAB IV</b>	<b>GAMBARAN UMUM ORGANISASI LPP TVRI SATSIUN</b>	
	<b>DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA .....</b>	<b>34</b>
	A. Sejarah Berdirinya TVRI Stasiun Yogyakarta .....	34
	B. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Rugas TVRI .....	36
	1. Visi TVRI .....	36
	2. Misi TVRI .....	36
	3. Tujuan dan Sasaran .....	36
	4. Tugas TVRI sebagai Lembaga Penyiaran Publik .....	37
	5. Arti Logo TVRI D.I. Yogyakarta .....	37
	C. Struktur Organisasi TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta .....	39

D. Kekuatan Organisasi .....	40
1. Sumber Daya Manusia .....	41
2. Sumber Daya Keuangan .....	44
E. Bidang Teknik .....	45
1. Sumber Daya Manusia .....	45
2. Sumber Daya Peralatan .....	46
<b>BAB V ANALISA DATA .....</b>	<b>52</b>
A. Deskripsi Umum Responden .....	52
B. Deskripsi Variabel Penelitian .....	54
1. Deskripsi Penilaian Kinerja PNS Model DP3 .....	55
2. Deskripsi Penilaian Kinerja Menurut Persepsi Responden .....	64
3. Deskripsi Penilaian Kinerja Menurut Dick Grote .....	69
C. FAKTOR-FAKTOR VARIABEL PENILAIAN KINERJA .....	74
<b>BAB VI ANALISIS PEMECAHAN PERMASALAHAN DAN</b>	
<b>PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>	<b>78</b>
A. Analisis Masalah .....	78
B. Alternatif Pemecahan Masalah .....	84
C. Keputusan Yang Diambil dan Konsekuensi yang Muncul .....	92
<b>BAB VII IMPLIKASI TERHADAP ORGANISASI .....</b>	<b>94</b>
A. Penataan dan Pengembangan Organisasi .....	94
B. Reaksi Negatif yang Timbul .....	98

C. Hasil yang Diharapkan .....	98
<b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>100</b>
A. Kesimpulan .....	100
B. Saran .....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN :</b>	
- Daftar Kuesioner	
- Hasil Pengumpulan Kuesioner	

.....

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Siklus Pengukuran (Penilaian Kinerja) .....	18
Gambar 2.2	Proses Analisis .....	28
Gambar 4.1	Logo TVRI Jogja .....	37
Gambar 4.2	Struktur Organisasi TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta .....	40
Gambar 6.1	Pohon Masalah .....	79
Gambar 6.2	Bahan Sasaran .....	85

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Cluster Sampling Penelitian .....	33
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai TVRI Stasiun D.I.yogyakarta .....	41
Tabel 4.2	Data Pegawai TVRI StasiunD.I.Yogyakarta .....	41
Tabel 4.3	Jumlah Pegawai pada satuan Kerja TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta.	42
Tabel 4.4	Jumlah Pegawai Menurut Kelompok Umur .....	42
Tabel 4.5	Jumlah Pegawai Menurut Agama .....	43
Tabel 4.6	Jumlah Pegawai menurut Status Perkawinan .....	43
Tabel 4.7	Jumlah Pegawai menurut Pendidikan .....	43
Tabel 4.8	Jumlah DSM Bidang Teknik.....	46
Tabel 4.9	Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Encaman .....	49
Tabel 5.1	Data Responden.....	52
Tabel 5.2	Kategori Variabel .....	54
Tabel 5.3	Hasil Statistik Diskripsi Variabel Kinerja PNS Model DP3.....	55
Tabel 5.4	Hasil Wawancara Tentang Penilaian DP3.....	58
Tabel 5.5	Daftar Perkembangan Nilai Rata-rata DP3 PNS Bidang Teknik TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta .....	61
.....	.....	61

Tabel 5.7	Hasil Statistik Persepsi Responden terhadap Penilaian Kinerja di Bidang Teknik TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta .....	65
Tabel 5.8	Hasil Wawancara tentang Persepsi Penilaian Kinerja .....	67
Tabel 5.9	Hasil Wawancara tentang Sosialisasi Penilaian Kinerja Bidang Teknik TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta .....	68
Tabel 5.10	Hasil Wawancara tentang Monitoring Penilaian Kinerja Bidang Teknik TVRI stasiun D.I. Yogyakarta .....	68
Tabel 5.11	Hasil Statistik Deskripsi Variabel Kinerja PNS menurut Dick Crote .....	70
Tabel 5.12	Hasil Wawancara Pembuatan Rencana Kerja .....	72
Tabel 5.13	Hasil Wawancara Penyusunan Standar Kinerja .....	73
Tabel 5.14	Perbedaan Siklus Penilaian Kinerja PNS menurut PP10./1979 dan Penilaian Kinerja Menurut Dick Grote .....	76
Tabel 6.1	Matriks USG Belum Optimalnya Penilaian Kinerja PNS Bidang Teknik TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta .....	82
Tabel 6.2	Matriks USG Belum adanya standar dan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif .....	83
	.....	82

Tabel 6.4	Matriks USG Belum efektifnya Praktek Manajerial Penilaian Kinerja .....	84
Tabel 6.5	Matriks Tapisan Terwujudnya Standar dan Sistem Penilaian Kinerja yang Akurat .....	88
Tabel 6.6	Matriks Tapisan Terwujudnya Peraturan Penilaian Kinerja PNS yang Efektif .....	89
Tabel 6.7	Matriks Tapisan Terwujudnya Praktek Manajerial yang Efektif ...	91

## ABSTRAK

Penilaian kinerja (Performance Appraisal) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Penilaian kinerja untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam hal ini Pegawai TVRI Stasiun D.I.Yogyakarta selama ini menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sesuai UU No.8/ 1974 dan PP No. 10/1979. DP3 yang terdiri dari 8 unsur, yaitu : kesetiaan, prestasi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif, dan untuk mengumpulkan data peneliti menggunakan metode survey, wawancara dan penyebaran kuesiner kepada 50 responden pada Bidang Teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai pada Bidang Teknik belum dilakukan secara optimal, karena masih lebih merupakan kegiatan rutin tahunan dan sekedar memenuhi syarat peraturan dan syarat untuk kenaikan pangkat. Nilai DP3 belum dapat dipakai sebagai dasar untuk menentukan jabatan, sehingga masih dilakukan *fit and proper test*.

Untuk mengoptimalkan pelaksanaan penilaian kinerja Model DP3 di Bidang Teknik, perlu dilakukan langkah-langkah antara lain : penyusunan standar dan sistem penilaian kinerja yang akurat, mengubah pola pikir (*mindset*) pejabat penilai, kebiasaan pejabat penilai menggunakan buku catatan penilaian kinerja untuk masing-masing pegawai, dilakukan pelatihan sistem penilaian kinerja. Bidang Teknik, TVRI Yogyakarta dapat mengembangkan model penilaian kinerja