



## ANALISIS TINGKAT KEPENTINGAN DAN TINGKAT KEPUASAN UNIT KERJA ATAS KINERJA PEGAWAI PELAKSANA KEMENTERIAN KEUANGAN

**Sakti Prabowo**

Politeknik Keuangan Negara STAN  
sakti.prabowo@pknstan.ac.id

### INFORMASI ARTIKEL

**Diterima Pertama**  
[10 Oktober 2017]

**Dinyatakan Diterima**  
[09 November 2017]

### KATA KUNCI:

*Kepuasan, Kepentingan, Kinerja, Importance Performance Analysis.*

### ABSTRAK

*This study aims to analyze the level of work unit importance and level of satisfaction on the employees' performances working in each unit of the Ministry of Finance. Level of satisfaction on the performance of employees should be in accordance with the level of importance, so as to achieve the work efficiency of organizational units in the Ministry of Finance. Based on the variables of Job Implementation and Behavior that are defined in this study, Importance Performance Analysis is used to compare the level of satisfaction with the level of importance. The results obtained show that, in general, the level of satisfaction of the work unit is aligned with the level of importance. However, the level of satisfaction is still below the level of importance. Furthermore, there are some variables that need to get more attention to increase the level of satisfaction.*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan unit kerja atas kinerja pegawai pelaksana yang bekerja dalam masing-masing unit tersebut di Kementerian Keuangan. Tingkat kepuasan atas kinerja pegawai harusnya sesuai dengan tingkat kepentingannya, sehingga tercapai efisiensi kerja unit organisasi di Kementerian Keuangan. Berdasarkan variabel Pelaksanaan Pekerjaan dan Sikap Perilaku yang terdefinisi dalam penelitian ini, *Performance Importance Analysis* digunakan untuk membandingkan tingkat kepuasan dengan tingkat kepentingannya. Hasil yang diperoleh, secara umum menunjukkan tingkat kepuasan unit kerja sudah selaras dengan tingkat kepentingannya. Namun demikian secara umum, tingkat kepuasan masih berada dibawah tingkat kepentingan. Lebih lanjut terdapat beberapa variabel yang perlu mendapat perhatian lebih besar dalam peningkatan tingkat kepuasan.

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan suatu organisasi. Setiap organisasi baik yang berskala kecil maupun besar pastinya memberi perhatian yang besar pada tingkat kinerja pegawainya. Secara ekonomi, Pegawai yang berkinerja tinggi akan dapat menghasilkan output barang/jasa yang optimal dari sisi kualitas ataupun kuantitas, sehingga memberikan keuntungan bagi organisasi. Sementara itu, pegawai yang berkinerja rendah akan menghasilkan output barang/jasa yang tidak optimal sehingga dapat memberikan kerugian bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan pengertian kinerja pegawai (prestasi kerja) yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000).

Kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai, baik itu perusahaan kecil atau besar, perusahaan yang memproduksi barang atau jasa, perusahaan swasta ataupun lembaga pemerintahan, bahkan yang tidak berorientasi terhadap profit sekalipun, termasuk Kementerian Keuangan. Kinerja Kementerian Keuangan sangat tergantung pada kinerja pegawainya, karena pegawai adalah unit terkecil yang menjalankan roda organisasi. Pegawai yang berkualitas dapat memenuhi target yang ditetapkan oleh setiap unit kerja di Kementerian Keuangan, sehingga secara akumulasi akan menjadi kinerja Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan sebagai instansi yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan kebijakan fiskal perlu mendapat dukungan kinerja yang tinggi dari para pegawainya. Peran strategis Kementerian Keuangan dalam menentukan pertumbuhan ekonomi bangsa Indonesia menjadi urgensi bagi Menteri Keuangan untuk memiliki pegawai yang profesional dan bertanggung jawab dalam mengemban tugas. Setiap pegawai harus dapat menyelesaikan tugas yang diamanatkan kepada dirinya masing-masing, dapat memberikan hasil yang terbaik atas output kerjanya, dan disertai dengan perilaku yang baik.

Untuk dapat menilai kinerja pegawai, suatu organisasi perlu melakukan pengukuran atas kinerja mereka. Pengukuran kinerja Kementerian Keuangan dapat dilakukan melalui persepsi tingkat kepuasan atasan atas beban kerja yang diberikan kepada pegawai bawahannya. Dengan demikian, dalam usaha mencapai target yang telah ditetapkan, Kementerian Keuangan perlu untuk mengukur tingkat kepuasan atas kinerja pegawainya. Karena penerima manfaat langsung kinerja pegawai adalah unit kerja dalam Kementerian Keuangan, maka yang dirasakan paling tepat dalam menilai kinerja adalah unit kerja terkecil masing-masing pegawai, dimana lingkup terkecil unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan adalah unit eselon IV.

Permasalahan yang dapat timbul dalam usaha menilai kinerja pegawai adalah beban kerja yang diterima pegawai terjadi dalam bentuk yang berbeda-beda. Penilaian pegawai yang memiliki beban kerja sebagai seorang administrator tentunya berbeda dengan penilaian pegawai yang memiliki beban kerja seorang analis. Penilaian atas pekerjaan membuat konsep surat tentunya berbeda dengan penilaian atas pekerjaan mengantarkan surat. Pada penerapannya, ada ratusan nama jabatan di Kementerian Keuangan sebagai pengkategorian jenis pekerjaan. Oleh karena itu, perlu adanya suatu konsep yang tepat dalam menilai kinerja tiap pegawai sehingga penilaian kinerja tersebut dapat dikomparasi antar pegawai.

Dalam mengukur tingkat kepuasan unit kerja atas suatu atribut kinerja pegawai tentunya perlu disesuaikan dengan relevansi kepentingannya. Tingkat kepuasan yang baik pada suatu pekerjaan yang tingkat kepentingannya rendah, tentu berbeda efeknya jika dibandingkan dengan tingkat kepuasan yang baik untuk suatu pekerjaan yang tingkat kepentingannya rendah. Begitu pula sebaliknya, tingkat kepuasan yang kurang baik pada suatu pekerjaan yang tingkat kepentingannya rendah tidak akan terlalu bermasalah jika dibandingkan dengan tingkat kepuasan suatu pekerjaan penting yang hasilnya tidak memuaskan.

Oleh karena itu tulisan ini bermaksud untuk meneliti tingkat Kepuasan dan tingkat kepentingan unit kerja atas kinerja pegawai Kementerian Keuangan. Penilaian tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pegawai dilakukan oleh pimpinan unit kerja terkecil yang ada di Kementerian Keuangan, dalam hal ini Pejabat Eselon IV pegawai yang dinilai. Eselon IV diasumsikan sebagai penerima manfaat atas kinerja pegawai dan dapat merasakan langsung hasil kerja para pegawainya sehingga dianggap paling tepat menilai kinerja pegawai. Sementara itu, objek survei adalah kinerja pegawai pelaksana yang tersebar di seluruh unit eselon I Kementerian Keuangan, yang terdiri dari pegawai hasil rekrutmen umum Sarjana, Diploma III dan rekrutmen STAN Diploma. Survei dilakukan pada tahun 2015 dan analisis penelitian menggunakan statistika deskriptif dan analisis tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan (*importance performance analysis*). Penilaian tingkat kepuasan dan kepentingan menggunakan skala likert.

## 2. KERANGKA TEORI

### 2.1. Teori Kinerja

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992) dalam Hasibuan (1997) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Pada penerapannya, standar kerja setiap pegawai tentu dapat terdefinisi secara berbeda. Seorang pegawai lulusan D III tentunya

punya standar kerja yang berbeda dengan lulusan S1. Oleh karena itu dengan membandingkan hasil kerja setiap pegawai dengan standar kerja yang ditetapkan pada masing-masing pegawai dapat diperoleh nilai kinerja yang terstandar. Lebih lanjut, Hasibuan (1997) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari gabungan tiga faktor penting dalam setiap individu, yaitu kemampuan dan minat seorang pegawai, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, dan tingkat motivasi pegawai. Untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik, seorang pegawai tentunya harus memiliki kemampuan dan minat dalam melakukan suatu pekerjaan tersebut. Selain itu, penjelasan arahan atas suatu tugas dari atasan juga berperan penting dalam berkinerja secara optimal. Faktor motivasi juga menjadi penentu supaya pegawai tetap mau dan bersemangat melakukan pekerjaan tersebut.

Menurut Prawirosentono (1999) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Efektivitas dan efisiensi.

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan mempunyai nilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien;

#### 2. Otoritas (wewenang).

Arti otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki (diterima) oleh seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Perintah tersebut menyatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut;

#### 3. Disiplin.

Adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja;

#### 4. Inisiatif.

Yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi, inisiatif adalah daya dorong kemajuan yang bertujuan untuk mempengaruhi kinerja organisasi.

Dalam mengukur kepuasan terhadap kinerja, penilaian kinerja harus dapat teridentifikasi secara jelas. Beragam penilaian kinerja telah diteliti sebelumnya. Tsui et al (1997) dalam Solikhin (2006) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan sebelas kriteria yaitu (1) kuantitas kerja pegawai, (2) kualitas kerja pegawai, (3) efisiensi pegawai, (4) standar kualitas pegawai, (5) usaha pegawai, (6) standar profesional pegawai, (7) kemampuan pegawai terhadap pekerjaan inti, (8) kemampuan pegawai menggunakan akal sehat, (9) ketepatan pegawai, (10) pengetahuan pegawai, dan (11) kreativitas pegawai.

Ada beberapa jenis penilaian kinerja pegawai antara lain sistem tradisional, penilaian diri, penilaian oleh atasan, dan penilaian 360 derajat (umpan balik). Penilaian kinerja pegawai umumnya dilakukan secara formal atau terstruktur. Apabila dilakukan secara informal, manajer dapat bertemu dengan para anggota tim untuk mendiskusikan kinerja pegawai dalam periode tertentu dalam suasana rileks dan tidak kaku. Baik secara formal maupun informal, perlu ditelaah beragam faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) secara umum diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Pada instansi Kementerian Keuangan, peraturan mengenai penilaian kinerja pegawai ditetapkan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor /190/PMK.01/2008 tanggal 20 November 2008 tentang Pedoman Penetapan Evaluasi Penilaian Kenaikan dan Penurunan Jabatan dan Peringkat Bagi Pemangku Jabatan Pelaksana di Lingkungan Kementerian Keuangan. Berdasarkan Pasal 11 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.01/2008 disebutkan bahwa evaluasi pegawai dalam jabatan dan peringkatnya dilakukan atas dasar penilaian 3 komponen/variabel yang meliputi Pelaksanaan Pekerjaan, Disiplin Kehadiran, dan Sikap dan Perilaku terhadap Pekerjaan.

Pada tahun 2011 dilakukan penyempurnaan atas sistem penilaian yang telah berjalan selama 3 (tiga) tahun, yaitu dengan mengacu kepada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tanggal 30 Desember 2011 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Berdasarkan Diktum keenam dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 disebutkan bahwa kinerja pegawai yang bekerja di lingkungan Kementerian Keuangan dan memiliki peringkat jabatan, dinilai dengan komponen penilaian berdasarkan Capaian Indikator Kinerja Utama dan Nilai Perilaku. Perkembangan terakhir pengukuran kinerja pegawai diatur dengan Keputusan Menteri Keuangan No. 467/KMK.01/2014 tanggal 1 Oktober 2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Dalam Diktum kelima Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/

## 2.2. Penilaian Kinerja

KMK.01/2014 disebutkan bahwa dalam pengelolaan kinerja pegawai, dilakukan penilaian atas kinerja pegawai yang didasarkan pada Kontrak Kinerja dan Nilai Perilaku pegawai yang bersangkutan.

Penelitian ini mengadaptasi pengukuran kinerja yang ditetapkan dalam peraturan-peraturan tersebut diatas dengan dilakukan sedikit penyesuaian. Namun demikian, penilaian yang digunakan tidak secara langsung diambil dari penilaian kinerja pegawai pada Kontrak Kinerja dan Nilai Perilaku Pegawai, tetapi menanyakan kembali persepsi tingkat kepuasan atasan atas atribut-atribut kinerja bawahannya dan juga persepsi tingkat kepentingan terhadap atribut kinerja tersebut. Berdasarkan keeratn hubungan variabel yang digunakan dalam PMK Nomor 190/PMK.01/2008, Nomor 454/KMK.01/2011, dan KMK Nomor 467/KMK.01/2014, maka disusun variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Pelaksanaan Pekerjaan, dan Sikap dan Perilaku.

### 2.3. Importance Performane Analysis

*Importance Performance Analysis* (IPA) digunakan pada banyak penelitian untuk menjelaskan tingkat kepuasan konsumen. IPA awalnya diperkenalkan oleh Martilla & James (1977), yang menghasilkan analisis mengenai atribut barang atau jasa yang perlu mendapat perhatian lebih dari pihak produsen untuk meningkatkan kepuasan konsumen. *Importance Performance Analysis* menggunakan data tingkat kepuasan dan kepentingan yang digambarkan dalam matrik 2 dimensi. Setelah tergambar grafik titik dalam diagram dua dimensi, diagram tersebut terbagi oleh garis rata-rata dari tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan. Dengan demikian perpotongan garis rata-rata dari tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan tersebut membentuk diagram menjadi 4 kuadran.

Kuadran I menunjukkan tingkat kepuasan rendah sementara tingkat kepentingan tinggi. Kuadran ini perlu mendapat perhatian produsen karena peningkatan kepuasan perlu dilakukan. Kuadran II menunjukkan tingkat kepuasan tinggi dan tingkat kepentingan tinggi. Pada kuadran ini pelayanan produsen sudah baik, sehingga tinggal dipertahankan saja. Kuadran III menunjukkan tingkat kepuasan rendah dan tingkat kepentingan rendah. Pada kuadran ini peningkatan kepuasan tidak menjadi prioritas untuk dilakukan. Kuadran IV menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi sementara tingkat kepentingan yang rendah. Pada kuadran ini pelayanan yang dilakukan produsen terlalu berlebih dibandingkan yang diharapkan konsumen.

Menggunakan importance performance analysis, Kementerian Keuangan dapat memetakan tingkat kepuasan pejabat eselon IV yang merupakan atasan langsung pelaksana pada setiap atribut kinerja. Pada tingkat kepuasan yang sesuai dengan tingkat kepentingan yang diharapkan, Kementerian Keuangan

akan mampu menciptakan efisiensi dalam proses bisnisnya yang pada akhirnya menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.

### 3. METODE PENELITIAN

Survei Tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan Unit Kerja atas kinerja pegawai Kementerian Keuangan merupakan survei persepsi tingkat kepuasan pejabat eselon IV terhadap kinerja pelaksana yang ada dibawahnya. Karena jumlah populasi pelaksana yang besar, maka penelitian ini menggunakan sampel dalam mengukur tingkat kepuasan. Jumlah minimum sampel yang harus digunakan dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin (Sevilla, 2007), yaitu:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} = \frac{8390}{8390.(10\%)^2 + 1} = 748 \text{ Sample}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

D = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 90%).

Metode penelitian yang digunakan adalah statistika deskriptif dan *Importance Performance analysis*. Statistika deskriptif berguna untuk memperoleh gambaran atau ukuran-ukuran tentang data yang diteliti (Furqon, 1999). Jadi statistika deskriptif dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran-gambaran atas hasil pengolahan data profil responden dan tingkat kepuasan tingkat kepentingan. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi yang menarik, berguna dan mudah dipahami.

Jenis data yang digunakan adalah data ordinal dalam skala likert. Skala ordinal adalah skala yang sudah memiliki tingkatan namun jarak antar tingkatan belum pasti (Suliyanto, 2006). Sementara itu skala likert merupakan suatu ukuran kualitatif pilihan perilaku yang memiliki tingkatan. Untuk jawaban tingkat kepuasan, skala likert yang didefinisikan adalah 1 (tidak puas), 2 (kurang puas), 3 (cukup puas), dan 4 (puas). Sementara itu untuk jawaban tingkat kepentingan, skala likert yang didefinisikan adalah 1 (tidak penting), 2 (kurang penting), 3 (cukup penting), dan 4 (penting).

skala likert 4 level dapat dilakukan jika penelitian ingin menghilangkan penilaian yang bersifat normatif atau kepatutan sosial. Dalam konteks seleksi karyawan misalnya, penggunaan skala tanpa kategori tengah lebih mampu mereduksi kepatutan sosial (*social desirability*) dibanding dengan yang menggunakan kategori tengah (Garland, 1991). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan asumsi bahwa seharusnya responden memiliki kecenderungan dalam menilai bawahannya.

Langkah-langkah atau prosedur pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai

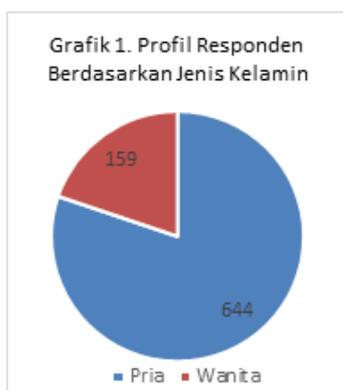
berikut:

1. Menyeleksi data agar dapat diolah lebih lanjut, yaitu dengan memeriksa jawaban responden sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan.
2. Menentukan bobot nilai untuk setiap kemungkinan jawaban pada setiap item variabel penelitian dengan menggunakan skala penelitian yang telah ditentukan, kemudian menentukan skornya.
3. Melakukan analisis secara deskriptif, untuk mengetahui gambaran umum tingkat kepuasan pejabat eselon IV.
4. Melakukan *Importance Performance Analysis* (IPA) untuk mengetahui sejauh mana tingkat kesesuaian, dilihat dari tingkat kepuasan unit kerja dan harapan/kepentingan unit kerja terhadap kinerja lulusan Diploma III STAN, Diploma III Umum, maupun Sarjana.

#### 4. HASIL PENELITIAN

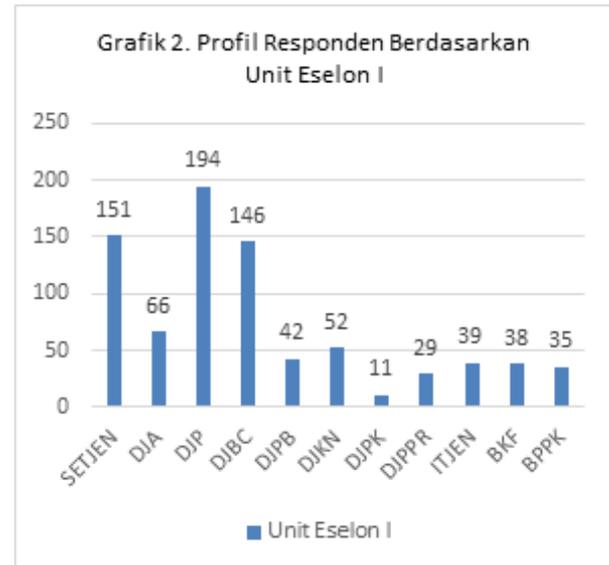
##### 4.1. Profil Responden

Seluruh atribut variabel telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan analisis Spearman's rho seluruh indikator penelitian valid, dengan tingkat reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha sebesar 0,96. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden pria lebih besar dari wanita. Proporsi jenis kelamin tersebut sesuai dengan populasi pejabat eselon IV yang sebagaimana besar adalah pria. Dalam penelitian ini ada 644 responden eselon IV pria dan 159 responden eselon IV wanita. Grafik sebaran responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Grafik 1.



Sebaran responden untuk tiap unit eselon I juga mempertimbangkan proporsi populasi eselon IV di tiap unit eselon I Kementerian Keuangan. Jumlah terbesar ada di Direktorat jenderal DJP sebesar 194 responden. Responden terbanyak kedua ada di Sekretariat Jenderal sebesar 151 responden, lalu diikuti oleh DJBC sebesar 146 responden. Pada Direktorat Jenderal Anggaran terdapat 66 responden sementara yang paling responden paling sedikit ada di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. Jumlah responden

berdasarkan unit eselon I dapat dilihat pada Grafik 2.



##### 4.2. Tingkat Kepuasan dan Tingkat Kepentingan Responden

Dari 2 variabel yang telah terdefinisi, penelitian ini membuat 17 indikator yang berkaitan dengan Pelaksanaan Pekerjaan (indikator pernyataan nomor 1 s.d. 17) dan 14 indikator yang berkaitan dengan Sikap dan Perilaku (indikator pernyataan nomor 18 s.d. 31). Selain kedua variabel tersebut, penelitian ini juga memberikan pertanyaan tambahan mengenai tingkat kepentingan dan kepuasan atas hasil perencanaan dan pengadaan SDM Kementerian keuangan (indikator pernyataan nomor 32 dan 33). Secara umum responden menyatakan puas dengan kinerja pelaksanaannya. Lebih lanjut, tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pada 33 indikator pernyataan memiliki pola yang hampir seragam, dimana untuk indikator dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi juga memiliki tingkat kepentingan yang relatif lebih tinggi, sementara untuk indikator dengan tingkat kepuasan yang relatif lebih rendah juga memiliki tingkat kepentingan yang lebih rendah. Tingkat kepuasan untuk masing-masing variabel disajikan dalam grafik dibawah ini.

Dari 33 atribut pernyataan berkaitan dengan tingkat kepuasan, secara umum responden merasakan tingkat kepuasan yang sudah baik. Atribut pernyataan yang memberikan tingkat kepuasan paling tinggi adalah Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya (22) dan Menjaga martabat, tidak melakukan hal-hal tercela (23), dengan tingkat "Puas" sebesar lebih dari 89%. Level "Puas" sebesar 82% juga didapat pada atribut pertanyaan Bersikap Ramah dan Sopan (16). Hampir semua atribut pernyataan berada di level "Puas" dengan persentase diatas 50%, kecuali satu atribut yaitu atribut pernyataan mengembangkan inovasi dan kreativitas (16). Hal ini dikarenakan untuk pegawai pada level pelaksana, inovasi dan kreativitas belum terlalu dituntut. Para pelaksana cenderung menerima tugas atau pekerjaan dari atasan dan berusaha menyelesaikan pekerjaan berdasarkan arahan atasannya.

Jika dilihat berdasarkan tingkat kepentingan, secara umum responden juga merasakan bahwa atribut-atribut pernyataan memiliki tingkat kepentingan yang tinggi. Atribut pernyataan yang memberikan tingkat kepentingan paling tinggi adalah Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya (22) dan Menjaga martabat, tidak melakukan hal-hal tercela (23), dengan tingkat "Penting" sebesar lebih dari 92%. Level "Penting" diatas 87% juga didapat pada atribut pertanyaan Menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas (25), Tingkat kehadiran pegawai (26), Kedisiplinan pegawai terkait jam kerja (27), Melakukan pekerjaan sesuai SOP (29) dan Kemampuan pegawai secara keseluruhan (32). Atribut

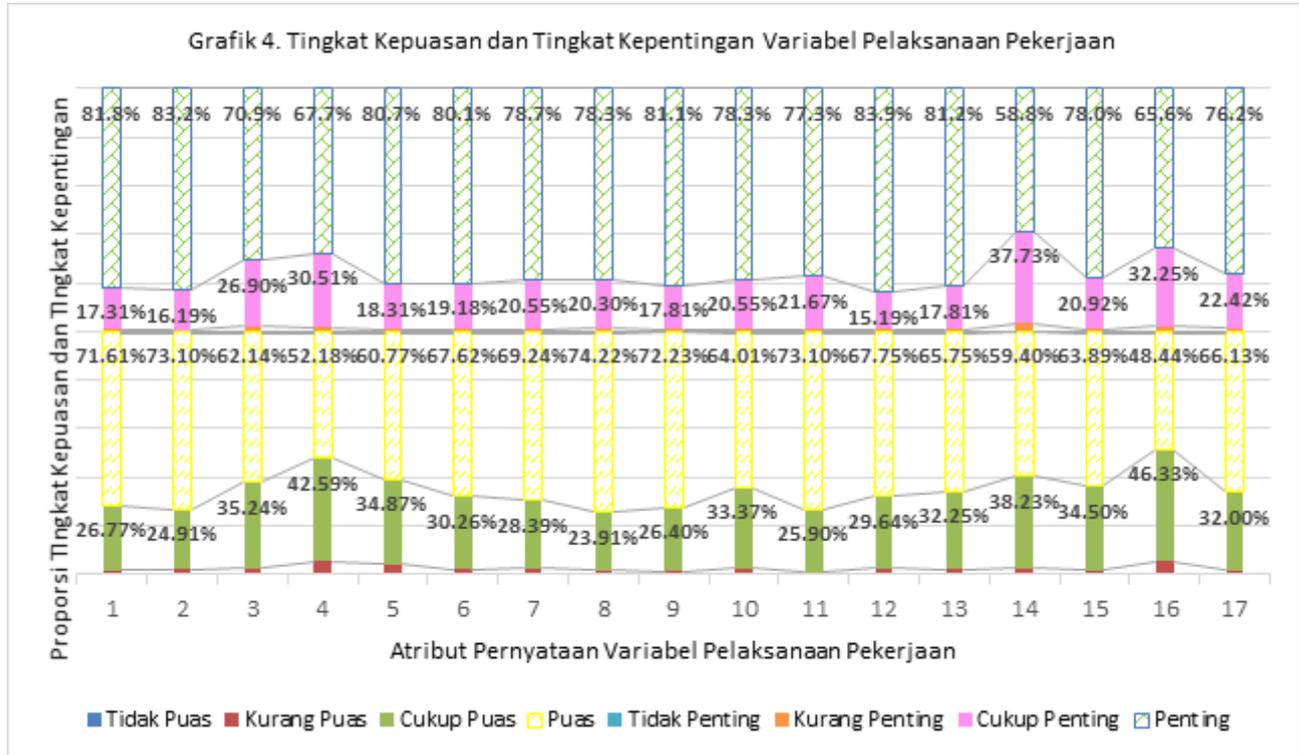
dengan tingkat kepentingan yang paling rendah ada pada Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tambahan (14) dengan level "Tidak Penting" sebesar 0,12%, "Kurang Penting" sebesar 3,36%, "Cukup Penting" sebesar 37,73% dan "Penting" sebesar 58,78%. Hal ini dikarenakan untuk pegawai pada level pelaksana, inovasi dan kreativitas belum terlalu dituntut. Para pelaksana cenderung menerima tugas atau pekerjaan dari atasan dan berusaha menyelesaikan pekerjaan berdasarkan arahan atasannya. Persentase tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan dapat dilihat pada Grafik 3.

Grafik 3. Persentase Tingkat Kepuasan dan Tingkat Kepentingan Berdasarkan Atribut Pernyataan

No	Atribut Pernyataan	Tingkat Kepuasan				Tingkat Kepentingan			
		Tidak Puas	Kurang Puas	Cukup Puas	Puas	Tidak Penting	Kurang Penting	Cukup Penting	Penting
1	Kemampuan konseptual pegawai	0.00%	1.62%	26.77%	71.61%	0.00%	0.87%	17.31%	81.82%
2	Kemampuan teknis pegawai	0.00%	1.99%	24.91%	73.10%	0.00%	0.62%	16.19%	83.19%
3	Kemampuan menggunakan pengalaman	0.25%	2.37%	35.24%	62.14%	0.00%	2.24%	26.90%	70.86%
4	Kemampuan memberikan masukan	0.25%	4.98%	42.59%	52.18%	0.00%	1.74%	30.51%	67.75%
5	Ketelitian hasil kerja akhir	0.00%	4.36%	34.87%	60.77%	0.00%	1.00%	18.31%	80.70%
6	Penguasaan terhadap bidang tugas	0.12%	1.99%	30.26%	67.62%	0.00%	0.75%	19.18%	80.07%
7	Kemampuan komunikasi terhadap atasan	0.12%	2.24%	28.39%	69.24%	0.00%	0.75%	20.55%	78.70%
8	Kemampuan komunikasi terhadap rekan kerja	0.25%	1.62%	23.91%	74.22%	0.00%	1.37%	20.30%	78.33%
9	Kemampuan menyelesaikan semua disposisi	0.00%	1.37%	26.40%	72.23%	0.12%	1.00%	17.81%	81.07%
10	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efisien	0.00%	2.62%	33.37%	64.01%	0.00%	1.12%	20.55%	78.33%
11	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan administratif	0.00%	1.00%	25.90%	73.10%	0.00%	1.00%	21.67%	77.33%
12	Ketepatan waktu penyelesaian tugas yang diberikan	0.00%	2.62%	29.64%	67.75%	0.00%	0.87%	15.19%	83.94%
13	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu	0.00%	1.99%	32.25%	65.75%	0.00%	1.00%	17.81%	81.20%
14	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tambahan	0.00%	2.37%	38.23%	59.40%	0.12%	3.36%	37.73%	58.78%
15	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai prioritas	0.00%	1.62%	34.50%	63.89%	0.00%	1.12%	20.92%	77.96%
16	Mengembangkan inovasi dan kreativitas	0.37%	4.86%	46.33%	48.44%	0.00%	2.12%	32.25%	65.63%
17	Terus berupaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan	0.25%	1.62%	32.00%	66.13%	0.00%	1.37%	22.42%	76.21%
18	Bersikap ramah dan sopan	0.12%	1.62%	16.19%	82.07%	0.00%	1.25%	14.32%	84.43%
19	berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan	0.12%	1.49%	21.67%	76.71%	0.00%	0.87%	14.94%	84.18%
20	Bersikap proaktif dan cepat tanggap	0.00%	3.24%	27.77%	68.99%	0.00%	1.25%	17.43%	81.32%
21	Melakukan perbaikan terus menerus	0.00%	1.49%	30.64%	67.87%	0.00%	0.87%	17.56%	81.57%
22	Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya	0.00%	0.25%	10.59%	89.17%	0.00%	0.50%	6.72%	92.78%
23	Menjaga martabat, tidak melakukan hal-hal tercela	0.00%	0.12%	10.21%	89.66%	0.00%	0.50%	7.10%	92.40%
24	Mencapai target IKU yang telah ditetapkan	0.12%	0.25%	19.93%	79.70%	0.12%	0.62%	14.20%	85.06%
25	Menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas	0.00%	0.87%	19.55%	79.58%	0.00%	0.25%	12.58%	87.17%
26	Tingkat kehadiran pegawai	0.00%	1.62%	14.57%	83.81%	0.00%	0.87%	11.83%	87.30%
27	Kedisiplinan pegawai terkait jam kerja	0.00%	2.49%	17.81%	79.70%	0.00%	0.75%	12.08%	87.17%
28	Adanya penjelasan terkait dengan ketidakhadiran	0.00%	1.49%	18.43%	80.07%	0.00%	1.25%	15.32%	83.44%
29	Melakukan pekerjaan sesuai SOP	0.00%	0.37%	18.06%	81.57%	0.00%	1.00%	11.58%	87.42%
30	Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati	0.12%	0.50%	14.57%	84.81%	0.00%	0.62%	12.70%	86.67%
31	Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik	0.00%	1.37%	30.14%	68.49%	0.00%	0.75%	17.68%	81.57%
32	Kemampuan pegawai secara keseluruhan	0.00%	0.62%	24.03%	75.34%	0.00%	0.50%	12.70%	86.80%
33	Kualifikasi pendidikan pegawai telah sesuai	0.50%	0.75%	21.79%	76.96%	0.00%	1.37%	13.82%	84.81%

Pada variabel Pelaksanaan Pekerjaan, tingkat kepentingan suatu atribut hampir semuanya selaras dengan tingkat kepuasannya. Ketika tingkat kepentingan suatu atribut tinggi, maka tingkat kepuasannya juga tinggi. Demikian pula sebaliknya, ketika tingkat kepentingan suatu atribut rendah, maka tingkat kepuasannya juga rendah. Berdasarkan Grafik 4, tingkat kepuasan berada dilevel yang lebih rendah

jika dibandingkan dengan tingkat kepentingannya. Rata-rata tingkat kepuasan level "Puas" pada variabel Pelaksanaan Pekerjaan memiliki persentase sebesar 65,39%, sementara rata-rata tingkat kepentingan level "Penting" pada variabel pelaksanaan pekerjaan memiliki persentase sebesar 76,85%. Tingkat kepuasan dan kepentingan pada variabel Pelaksanaan pekerjaan dapat dilihat pada Grafik 4.



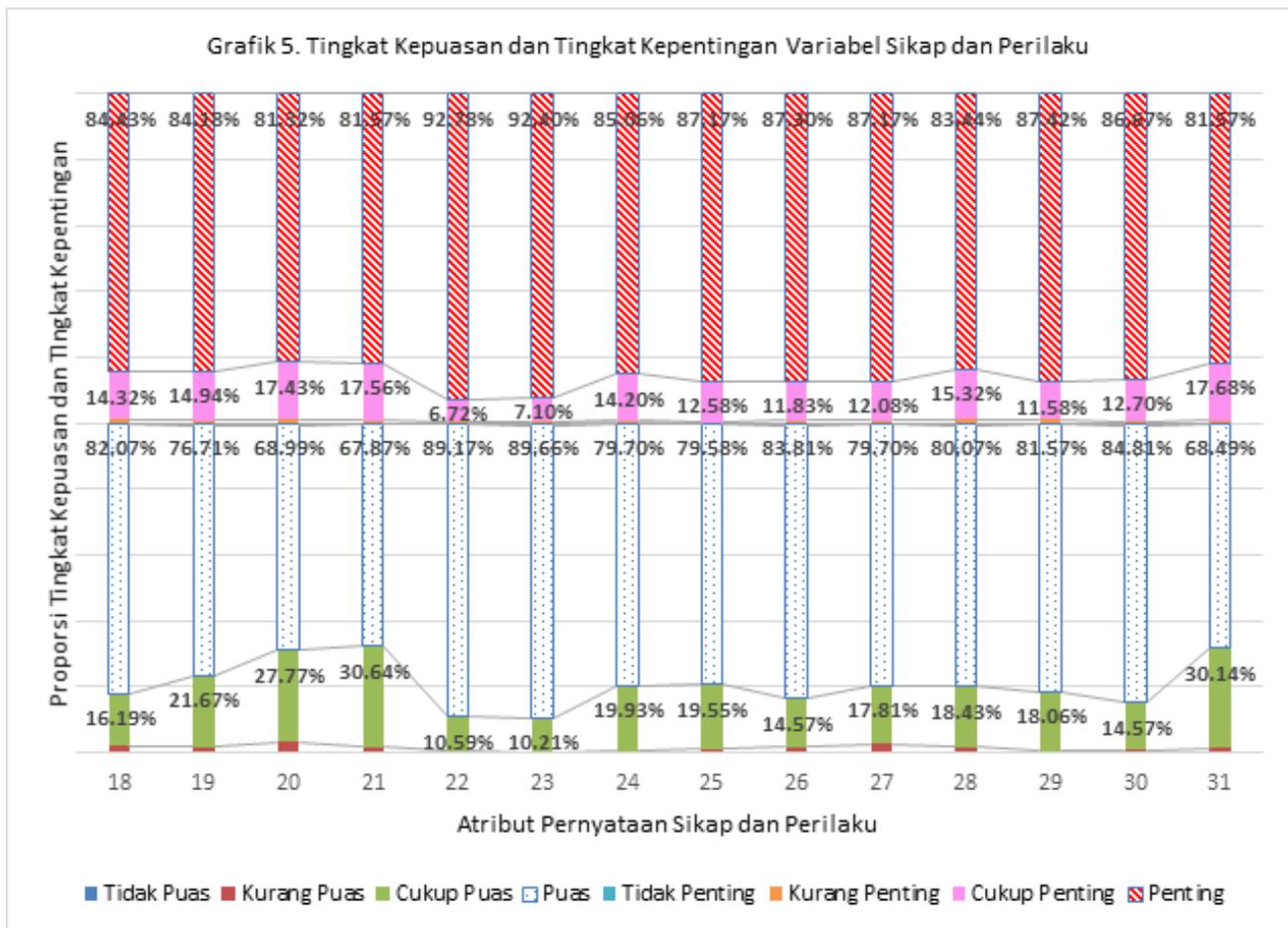
Pada variabel Sikap dan Perilaku, tingkat kepentingan suatu atribut juga bisa dikatakan selaras dengan tingkat kepuasannya. Ketika tingkat kepentingan suatu atribut tinggi, maka tingkat kepuasannya juga tinggi. Demikian pula sebaliknya, ketika tingkat kepentingan suatu atribut rendah, maka tingkat kepuasannya juga rendah. Berdasarkan Grafik 5, tingkat kepuasan berada dilevel yang lebih rendah jika dibandingkan dengan tingkat kepentingannya. Rata-rata tingkat kepuasan level "Puas" pada variabel Sikap dan Perilaku memiliki persentase sebesar 79,44%, sementara rata-rata tingkat kepentingan level "Penting" pada variabel Sikap dan Perilaku memiliki persentase sebesar 85,89%. Tingkat kepuasan dan kepentingan untuk variabel sikap dan perilaku dapat secara lengkap dapat dilihat pada Grafik 5.

level "Puas" pada variabel Sikap dan Perilaku. Namun demikian kondisi tersebut sesungguhnya sudah sesuai dengan tingkat kepentingan yang dirasakan responden pejabat eselon IV untuk pegawai pelaksana dimana rata-rata persentase level "Penting" pada variabel Pelaksanaan Pekerjaan yang lebih kecil dibandingkan rata-rata persentase level "Puas" pada variabel Sikap dan Perilaku.

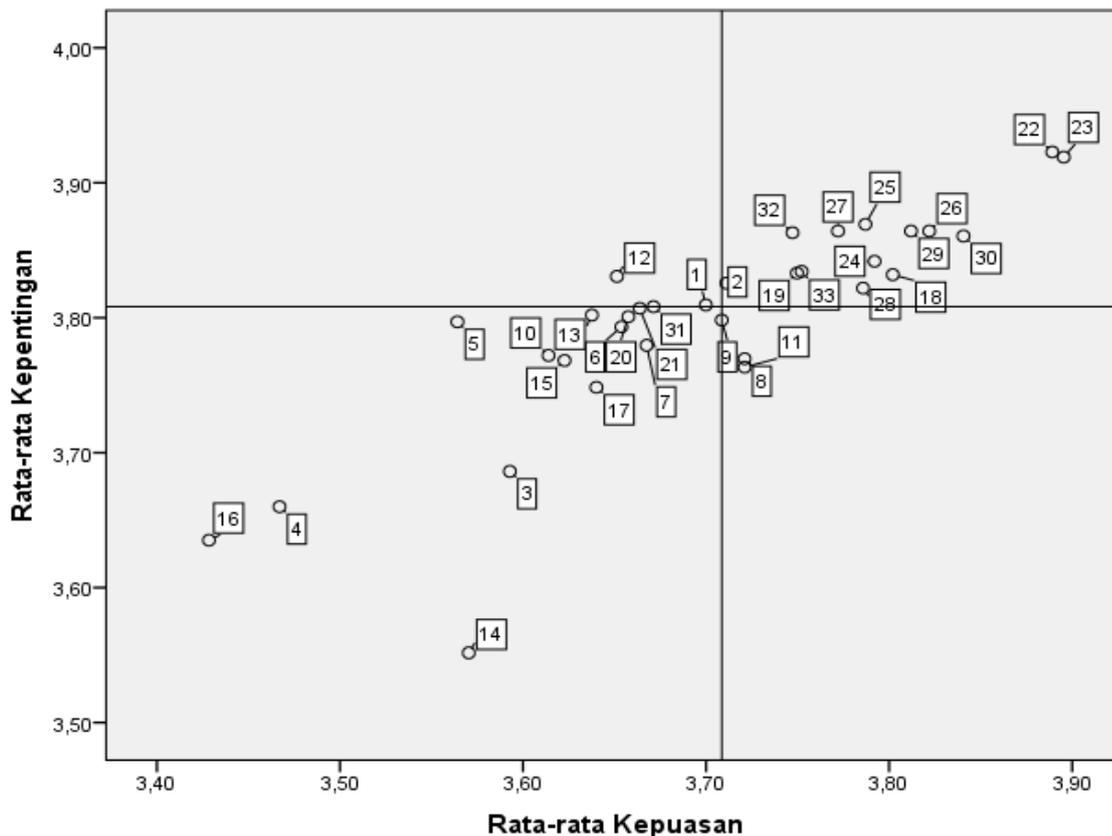
Berdasarkan grafik 5, kita bisa katakan bahwa tingkat kepuasan responden atas kinerja pelaksanaannya yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan secara umum lebih rendah dibandingkan dengan sikap dan perilakunya. Salah satu indikator tingkat kepuasan variabel Pelaksanaan Pekerjaan lebih rendah dari variabel Sikap dan Perilaku adalah rata-rata persentase level "Puas" pada variabel Pelaksanaan Pekerjaan yang lebih kecil dibandingkan rata-rata persentase

**4.3 Importance Performance Analysis**

Berdasarkan hasil *Importance Performance Analysis* hampir semua indikator berada di sekitar titik tengah. Hal ini berarti sebagian besar responden berada pada tingkat kepuasan yang relatif sesuai dengan tingkat kepentingan. Jika dilihat berdasarkan grafik 6, rata-rata tingkat kepuasan dari 33 variabel tersebut adalah 3,71, sementara itu rata-rata tingkat kepentingannya sebesar 3,81. Berdasarkan perbandingan ini dapat terlihat bahwa tingkat kepuasan masih lebih rendah dibandingkan dengan tingkat kepentingannya. Ukuran rata-rata yang digunakan dalam analisis ini menggunakan perhitungan median. Rata-rata median dianggap tidak akan terpengaruh dengan adanya data pencilan sehingga lebih stabil dalam mewakili set data (Oktarinanda, 2012).



Grafik 6. Importance Performance Analysis Kinerja Pegawai Pelaksana Kementerian Keuangan



Berdasarkan grafik 6, variabel dikelompokkan kedalam 4 kuadran, I, II, III dan IV. Pada variabel yang berada di kuadran I, performanya bisa ditingkatkan (Martilla & James, 1977), sehingga Kementerian Keuangan dapat menaruh perhatian yang besar untuk meningkatkan kepuasan variabel-variabel di area ini. Variabel yang berada di area A antara lain Kemampuan konseptual pegawai (1) dan Ketepatan waktu penyelesaian tugas yang diberikan (12). Dengan demikian Kementerian Keuangan perlu meningkatkan pelatihan untuk dapat meningkatkan kemampuan pegawainya baik dalam konsep berfikir ataupun konsep proses bisnis organisasi. Kementerian Keuangan juga masih perlu memperhatikan kesungguhan pegawai pelaksana dalam menyelesaikan tugas secara tepat waktu.

Pada kuadran II, tingkat kepentingan yang lebih tinggi dapat diimbangi dengan tingkat kepuasan yang lebih baik pula (Martilla & James, 1977). Variabel yang terdapat pada kuadran II antara lain Kemampuan teknis pegawai (2), Bersikap ramah dan sopan (18), Berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan (19), Bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya (22), Menjaga martabat, tidak melakukan hal-hal tercela (23), Mencapai target IKU yang telah ditetapkan (24), Menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas (25), Tingkat kehadiran pegawai (26), Kedisiplinan pegawai terkait jam kerja (27), Adanya penjelasan terkait dengan ketidakhadiran (28), Melakukan pekerjaan sesuai SOP (29), Memiliki sangka baik, saling percaya dan menghormati (30). Variabel-variabel tersebut sudah memiliki performa yang baik, sehingga Kementerian Keuangan hanya perlu mempertahankannya saja.

Pada Kuadran III, tingkat kepentingan yang lebih rendah seimbang dengan tingkat kepuasan yang juga lebih rendah (Martilla & James, 1977). Variabel yang terdapat pada kuadran III antara lain Kemampuan menggunakan pengalaman (3), Kemampuan memberikan masukan (4), Ketelitian hasil kerja akhir (5), Penguasaan terhadap bidang tugas (6), Kemampuan komunikasi terhadap atasan (7), Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara efisien (10), Kemampuan menyelesaikan tahapan suatu pekerjaan sesuai dengan target waktu yang diberikan (13), Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tambahan (14), Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai prioritas (15), Mengembangkan inovasi dan kreativitas (16), Terus berupaya meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan (17), Bersikap proaktif dan cepat tanggap (20), Melakukan perbaikan terus menerus (21), dan Menemukan dan melaksanakan solusi terbaik (31).

Berdasarkan indikator variabel (3) dan (4), Kemampuan menggunakan pengalaman pegawai pelaksana secara umum memang masih terbatas karena masa kerjanya yang belum terlalu lama. Berkaitan dengan pengalaman kerja yang terbatas tersebut, maka masukan yang dapat diberikan pegawai pelaksana juga bisa dikatakan masih terbatas. Oleh

karena itu tingkat kepentingan yang diharapkan oleh pejabat eselon IV nya tidak terlalu tinggi. Pada variabel (14) dan (16) juga terlihat bahwa tingkat kepuasannya berada jauh dibawah rata-rata. Hal ini dikarenakan memang pegawai pelaksana tidak terlalu diprioritaskan dalam melakukan pekerjaan diluar tugas utama. pegawai pelaksana juga memiliki keterbatasan dalam memberikan masukan dan juga mengembangkan inovasi dan kreatifitas, karena pejabat eselon IV-nya mengharapkan pegawainya melaksanakan tugas sesuai SOP yang ada.

Ketelitian hasil kerja akhir (5) dan Penguasaan bidang tugas (6) pelaksana juga memiliki tingkat kepuasan yang lebih rendah, seperti dalam menyusun konsep nota dinas dan persuratan. Responden merasa masih perlu menaruh perhatian dalam mengecek hasil kerja pelaksanaannya. Berkaitan dengan komunikasi dengan atasan (7), beberapa responden merasa adanya batasan yang membuat pelaksana sungkan untuk mengkomunikasikan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. Oleh karena itu responden selaku atasannya dapat memaklumi kondisi keterbatasan tersebut dan memberi tingkat kepentingan dibawah rata-rata.

Indikator (10), (13), (15) dan (17) juga merupakan indikator yang sangat berkaitan dengan masa kerja. Unsur kinerja seperti peningkatan efisiensi kerja, penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu, penentuan prioritas pekerjaan, dan peningkatan pengetahuan dan keterampilan merupakan unsur yang masih perlu pematangan seiring dengan masa kerja. Oleh karena itu, tingkat kepentingan yang diharapkan oleh responden berkaitan dengan indikator variabel yang berhubungan dengan hal tersebut juga tidak diharapkan terlalu tinggi dan berada di kuadran III.

Pada Kuadran IV, tingkat kepentingan yang lebih rendah memiliki tingkat kepuasan yang justru lebih tinggi (Martilla & James, 1977). Pada kuadran IV ini usaha yang dilakukan dapat dikatakan diatas kebutuhan, dan tergantung kepada organisasi untuk tetap di pertahankan atau dikurangi performanya. Namun demikian, dalam kaitannya dengan tingkat kepuasan kinerja pegawai, variabel di kuadran IV dirasakan tidak perlu dikurangi, karena tingkat kepuasan yang baik tetap memberikan nilai lebih walaupun tingkat kepentingannya relatif tidak tinggi. Variabel yang berada di area ini antara lain Kemampuan komunikasi terhadap rekan kerja (8), Kemampuan menyelesaikan semua disposisi (9), dan Kemampuan menyelesaikan pekerjaan administratif (11).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Tingkat kepuasan unit kerja atas kinerja pegawai pelaksana sudah baik. Berdasarkan atribut pertanyaan yang terdefinisi kedalam 17 pernyataan variabel Pelaksanaan Pekerjaan dan 14 pernyataan variabel Sikap dan Perilaku, tingkat kepuasan skala

“Puas” memiliki persentase diatas 50%, kecuali satu atribut yaitu atribut pernyataan mengembangkan inovasi dan kreativitas (16). Jika dilihat berdasarkan tingkat kepentingan, secara umum responden juga merasakan bahwa atribut-atribut pernyataan memiliki tingkat kepentingan yang tinggi.

Tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pada 33 indikator pernyataan memiliki pola yang hampir seragam, dimana untuk indikator dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi juga memiliki tingkat kepentingan yang relatif lebih tinggi, sementara untuk indikator dengan tingkat kepuasan yang relatif lebih rendah juga memiliki tingkat kepentingan yang lebih rendah. Namun demikian, tingkat kepuasan secara umum masih berada dibawah tingkat kepentingan. Lebih lanjut, tingkat kepuasan responden atas kinerja pelaksanaannya yang berhubungan dengan variabel Pelaksanaan Pekerjaan secara umum lebih rendah dibandingkan dengan pernyataan yang berhubungan dengan variabel sikap dan perilaku.

Hasil *Importance Performance Analysis* menyatakan hampir semua indikator memiliki tingkat kepuasan yang sesuai dengan tingkat kepentingannya. Kementerian Keuangan dapat menaruh perhatian yang besar untuk meningkatkan kepuasan pada atribut pernyataan Kemampuan konseptual pegawai (1) dan Ketepatan waktu penyelesaian tugas yang diberikan (12).

## 6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini mencoba menjelaskan tingkat kepuasan unit kerja terhadap kinerja pegawai pelaksanaannya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu Biro Sumber Daya Manusia dalam mengidentifikasi atribut-atribut kinerja yang perlu ditingkatkan pada pegawai pelaksana untuk memenuhi efisiensi kerja Kementerian Keuangan yang semakin baik.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan. Pemodelan pembentuk variabel laten seperti analisis jalur belum dilakukan pada penelitian ini. Penelitian ini juga belum memperhitungkan karakteristik pegawai yang berbeda-beda dalam melihat tingkat kepuasan unit kerja. Analisis komprehensif kualitatif juga tidak dilakukan, karena keterbatasan sumber daya. Kekurangan tersebut diharapkan dapat dijawab pada penelitian – penelitian berikutnya.

## 7. PENGHARGAAN

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Politeknik Keuangan Negara STAN atas fasilitas yang diberikan selama menyusun penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Biro SDM atas kesempatan untuk

penelitian yang diberikan dan kepada semua unit Eselon I di Kementerian Keuangan atas kesediannya untuk dilakukan penelitian dan pemberian masukan pada penelitian ini. Penulis bertanggung jawab sepenuhnya terhadap hasil penelitian termasuk kesalahan yang kemungkinan terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA (REFERENCES)

- Furqon. (1999). *Statistika Trapan Untuk Penelitian*. Bandung: AFABETA.
- Garland, R. (1991). The mid-point on a rating scale: Is it desirable? . *Marketing Bulletin*, 2, 66-70.
- Hasibuan, M. S. P. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1250495> .
- Oktarinanda, A. (2012). Perbandingan Efisiensi Metode Least Trimmed Square (LTS) dan Metode Least Median Square (LMS) Dalam Estimasi Parameter Regresi Robust (Studi Kasus Data Produksi Padi Kabupaten / Kota di Jawa Timur 2012), 177–180.
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sevilla, C. G. et. al. (2007). *Research Methods*. Quezon City: Rex Printing Company.
- Solikhin. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tegal.
- Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi.