

## **Penilaian Prestasi Kerja Jabatan Administrasi dan Fungsional Peneliti (Standar Kinerja Utama) di Kedeputian Ilmu Pengetahuan Teknik Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia**

**Lia Fitrianingrum**  
**Pusat Penelitian Informatika LIPI**  
liatejo@gmail.com

### **Abstract**

*This research is focused on to know and analyze the performance appraisal of individuals in 2 different groups, namely functional research positions and administration in terms of the elements (content validity). The main objective of job performance assessment is to get performance allowances, increase productivity and responsibility and be used for leaders to make decisions. The data analysis technique used is multi group analysis by comparing the work performance of two groups of employees in both groups with the Structural Equation Model (SEM). The respondents who were the unit of analysis were 200 respondents with the distribution of 100 functional respondents to the researchers and 100 respondents to administrative employees in the LIPI environment. The results show that through this study it was revealed that the three elements of work performance assessment, namely quality, quantity, timeliness were relevant dimensions, meaning that the three elements were used to assess the work performance of the two groups, namely the functional position group of researchers and administrative clusters. Furthermore, the new concept put forward in this study is that although all dimensions can be used in work performance assessment but the relevance of each dimension is different in each group, and the most significant difference in the two groups is the quality dimension.*

**Keywords:** *assessment, job performance, researcher functional position, administration*

### **Abstrak**

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui dan menganalisis penilaian prestasi kerja individu dalam 2 grup yang berbeda yaitu jabatan fungsional peneliti dan administrasi. Dilihat dari sisi unsur – unsurnya (content validity). Tujuan utama dari penilaian prestasi kerja adalah mendapatkan tunjangan kinerja, meningkatkan produktifitas dan tanggung jawab yang digunakan untuk para pimpinan mengambil keputusan. Teknik analisis data yang digunakan adalah multigroup analisis yaitu dengan membandingkan prestasi kerja dua kelompok pegawai di kedua grup tersebut dengan pendekatan persamaan struktural (Struktural Equation Model-SEM). Adapun responden yang menjadi unit analisis adalah sebanyak 200 responden dengan pembagian 100 responden fungsional peneliti dan 100 responden pegawai administrasi di lingkungan LIPI. Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui penelitian ini terungkap bahwa ketiga unsur penilaian prestasi kerja yaitu quality, quantity, timeliness merupakan dimensi yang relevan, artinya bahwa ketiga unsur tersebut tepat digunakan untuk menilai prestasi kerja kedua grup tersebut yaitu grup jabatan fungsional peneliti dan grup pegawai administrasi. Selanjutnya konsep baru yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah bahwa walaupun semua dimensi dapat digunakan dalam penilaian prestasi kerja tetapi bobot relevansi masing – masing dimensi berbeda pada masing-masing grup, dan yang sangat signifikan perbedaannya di kedua grup tersebut adalah pada dimensi quality.

**Kata kunci:** penilaian, prestasi kerja, jabatan fungsional peneliti, administrasi

## PENDAHULUAN

Salah satu dari 9 (Sembilan) program percepatan Reformasi Birokrasi di Indonesia menuju Birokrasi yang bersih dan melayani menuju profesionalisme PNS adalah penilaian kinerja individu. "Peristilahan Kinerja individu disini (*individual performance*) diartikan sama dengan prestasi kerja individu" (Prawirosentono, 1999).

Paradigma Birokrasi klasik menurut Keban masih mewarnai penilaian kinerja individual atau aparat. Sebagaimana terdapat dalam DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai) yang ditetapkan berdasarkan PP No. 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, yang mengutamakan pengukuran kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Berbagai kritikan telah dilontarkan kepada standar penilaian prestasi kerja atau standar evaluasi kinerja aparat pemerintah yang digunakan selama ini. Terutama yang menyangkut kelemahan teoritis atau paradigmatis, metodologis, dan sering bersifat politis dan subyektif. (Nasution, 2012).

Kritikan mengenai standar penilaian prestasi kerja dikemukakan oleh Keban (2004) menyatakan bahwa kelemahan teoritis atau paradigmatis dapat diamati dari ketidakjelasan paradigma yang digunakan dalam standar evaluasi kinerja (*construct validity*). Apakah kinerja yang hendak diukur di dalam standar evaluasi kinerja tersebut didasarkan pada paradigma tertentu, misalnya "*reinventing government*" yang menekankan hasil akhir dan bukan proses atau *input*.

Kenyataan empirik menunjukkan bahwa proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke

dalam proses formalitas (Sedarmayanti, 2011). DP3-PNS telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkaitan langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS. DP3-PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi dan seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, kini telah terbit Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dimana penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil terdiri dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan perilaku kerja pegawai yang mempengaruhi pencapaian sasaran kerja sebagai perilaku produktif.

SKP disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi (Pasal 5 ayat 1 PP No. 46 Tahun 2011). SKP sendiri memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP ini ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari (Pasal 5 ayat 5 PP No 46 Tahun 2011). Penilaian SKP paling sedikit meliputi aspek kuantitas, kualitas dan waktu sesuai karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja, dalam hal tugas jabatan didukung oleh anggaran maka penilaian SKP meliputi aspek biaya (pasal 7 ayat 3,4 PP No 46 Tahun 2011).

Penilaian SKP dilakukan dengan menghitung tingkat capaian SKP yang telah ditetapkan untuk setiap pelaksanaan kegiatan, tugas jabatan, yang diukur dengan 4 (empat) aspek yaitu aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya (Lampiran Perka BKN No 1 Tahun 2013).

Menurut Keban (2014) mengatakan bahwa “unsur-unsur penilaian prestasi kerja PNS yang berlaku saat ini masih sangat umum dan kurang mengakomodasi spesifikasi dari jenis pekerjaan tertentu”. Unsur-unsur penilaian prestasi kerja tersebut mengadopsi teori dari Bernadin and Russell (1998:383), yaitu *timeliness*, *quantity*, *quality*, *cost effectiveness*, *Need for supervision*, and *Interpersonal impact*.

Salah satu institusi atau lembaga Pemerintah yang menerapkan sistem penilaian prestasi kerja dengan sistem SKP adalah Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Penilaian prestasi kerja PNS LIPI baik untuk jabatan fungsional peneliti maupun administrasi dalam sistem e – SKP menyebutkan aspek target dan *output* dikaitkan dengan unsur waktu, kuantitas dan kualitas. Unsur-unsur penilaian yang digunakan untuk menilai prestasi kerja baik fungsional peneliti maupun administrasi menggunakan *content validity* yang sama, padahal tugas dan fungsinya berbeda. *Output* yang dihasilkan dapat dinilai per enam bulan atau per akhir tahun. Padahal penilaian menggunakan sistem SKP dan perilaku kerja berbanding lurus dengan pemberian tunjangan kinerja pegawai (*reward of remuneration*) yang diberikan perbulan, sehingga ini menimbulkan dampak lain dalam proses penilaian prestasi kerja.

Oleh karena itu dilakukan penelitian tentang penilaian prestasi kerja untuk jabatan fungsional peneliti dan administrasi di LIPI khususnya di Kedepatian Ilmu Pengetahuan Teknik (IPT) LIPI dilihat dari isi standar (*content validity*) penilaian prestasi kerja dengan membandingkannya pada 2 (dua) grup, fungsional peneliti dan administrasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang diajukan

adalah apakah dengan standar penilaian (*content validity*) yang sama, tepat digunakan untuk menilai prestasi kerja fungsional peneliti dan administrasi di Kedepatian Ilmu Pengetahuan Bidang Teknik (IPT) Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)?

Dalam kaitannya dengan dimensi dalam penilaian prestasi kerja, maka pemikiran yang tepat untuk mengkaji penilaian prestasi kerja jabatan fungsional peneliti dan administrasi adalah pemikiran yang dikembangkan oleh Bernadin & Russell. Alasan peneliti menggunakan pemikiran prestasi kerja yang dikembangkan oleh Bernadin & Russell karena secara jelas Bernadin & Russell (1998) menegaskan bahwa ada empat kriteria primer untuk menilai prestasi kerja, yaitu:

1. *Quality*, merupakan tingkat atau sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, adalah tingkat sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauhmana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

Penilaian prestasi kerja tidak dapat dilepaskan dari analisis jabatan, karena dalam analisis jabatan mempunyai dua

jenis informasi, yaitu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan, yang di dalamnya memuat informasi tugas fungsi jabatan. Analisis jabatan merupakan mekanisme dimana dimensi dalam penilaian prestasi kerja dapat teridentifikasi. Dalam pendekatan yang banyak digunakan saat ini dimensi dalam penilaian prestasi kerja berbasis pada kompetensi individu yang dimiliki (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 2011).

### METODE PENELITIAN

Teknik analisis data yang digunakan adalah *multi group analisis* yaitu dengan membandingkan prestasi kerja dua kelompok pegawai di kedua grup tersebut dengan pendekatan persamaan struktural (*Struktural Equation Model-SEM*). Digunakannya metode kuantitatif karena rumusan masalah yang diajukan adalah untuk mengetahui perbedaan antara 2 (dua) grup dengan variabel yang sama. Kemudian pengumpulan data dilapangan pun lebih mudah karena sumber informasi ditentukan dengan pasti sebelum turun ke lapangan sesuai dengan responden yang ditetapkan.

Adapun responden yang menjadi

unit analisis adalah sebanyak 200 responden dengan pembagian 100 responden fungsional peneliti dan 100 responden pegawai administrasi di lingkungan Kedeputusan IPT LIPI. Pelaksanaan pengumpulan data dengan responden dilakukan dalam bentuk angket dengan pertanyaan terbuka dan pertanyaan pilihan berganda. Lokasi penelitian dilakukan di Lingkungan Kedeputusan Ilmu Pengetahuan Teknik LIPI.

### PEMBAHASAN

Isi standar (*content validity*) penilaian prestasi kerja yang berlaku di Indonesia yang didasari oleh Teori Bernadin and Russell diterjemahkan secara general untuk pegawai ASN. Sifatnya yang sangat generik dan indikator yang digunakan pun sangat umum sehingga mengakomodir semua jenis jabatan baik fungsional umum maupun jabatan fungsional tertentu untuk pegawai ASN.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di LIPI ditemukan bahwa semua nilai bobot dimensi signifikan dan relevan untuk konstruk prestasi kerja seperti ditunjukkan dengan tabel 1.

Tabel 1. Evaluasi model pengukuran formatif pada tahap kedua

No	Konstruk	Dimensi	Koefisien komponen					Relevansi
			Taksiran (O)	Standar eror (STDEV)	Statistik-t ((O/STDEV))	Nilai-p	Signifikansi	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Administrasi								
1	P. kerja	<b>D1</b>	0.293	0.025	11.875	0.000	Signifikan	relevan
2		<b>D2</b>	0.417	0.042	9.993	0.000	Signifikan	relevan
3		<b>D3</b>	0.174	0.034	5.179	0.000	signifikan	relevan
Peneliti								
1	P kerja	<b>D1</b>	0.155	0.070	2.212	0.027	signifikan	relevan
2		<b>D2</b>	0.470	0.066	7.123	0.000	signifikan	relevan
3		<b>D3</b>	0.196	0.058	3.394	0.001	signifikan	relevan

Dari tabel 1 diatas dapat diartikan bahwa dengan *content validity* (isi standar penilaian) yang sama, tepat untuk menilai pretasi kerja dari 2 grup yang berbeda (grup administrasi dan grup fungsional peneliti).

Jika dilihat dari tabel 1 diatas walaupun ketiga dimensi signifikan dan relevan digunakan dalam menilai prestasi kerja tetapi ada perbedaan kontribusi di masing-masing grup. Perbedaannya terdapat pada bobot relevansi yang dominan di masing-masing grup tersebut berbeda dan besaran kontribusi masing-masing dimensi seperti *quality (D1)*, *quantity (D2)*, *timeliness (D3)*, di kedua grup tersebut juga berbeda.

Bobot relevansi yang dominan:

- a. Bobot relevansi yang dominan di grup fungsional peneliti

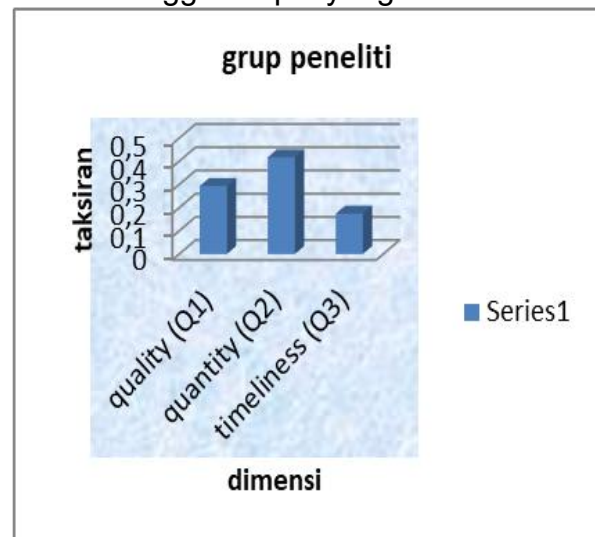
Dalam kaitannya dengan aspek atau dimensi yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja untuk jabatan fungsional peneliti maka menurut evaluasi dimensi formatif yang didasarkan pada tingkat relevansi dan validasi konvergensinya.

Dimensi dari tingkat relevansi adalah taksiran koefisien *weight* dari dimensi terhadap konstruknya. Dalam hal ini suatu dimensi formatif dinyatakan relevan jika mempunyai *weight* yang signifikan berbeda dari nol. Dari keempat dimensi, dapat diketahui bahwa semua merupakan dimensi-dimensi yang relevan untuk konstruk prestasi kerja.

Bobot relevansi yang dominan di grup fungsional peneliti yang paling

tinggi sampai yang paling rendah berturut-turut adalah *quantity (D2)*, *timelines (D3)*, dan terakhir adalah *quality (D1)*, seperti yang digambarkan pada gambar 3.

Gambar 1. Grafik bobot relevansi dimensi yang dominan dalam penilaian prestasi kerja di grup fungsional peneliti dari yang tertinggi sampai yang terendah



Sumber: data primer diolah

Dari gambar 1 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa perubahan kuantitas capaian mengakibatkan perubahan tingkat prestasi kerja yang lebih besar dibandingkan dengan perubahan *timeliness* dan perubahan *quality*.

Bobot relevansi atau kontribusi *kuantitas* (0.470) paling menentukan dalam penilaian prestasi kerja pada jabatan fungsional peneliti. Perubahan penambahan kuantitas capaian/*output* mengakibatkan perubahan tingkat prestasi kerja. Artinya bahwa perubahan penambahan kuantitas *output/capaian* berakibat semakin meningkatnya prestasi kerja.

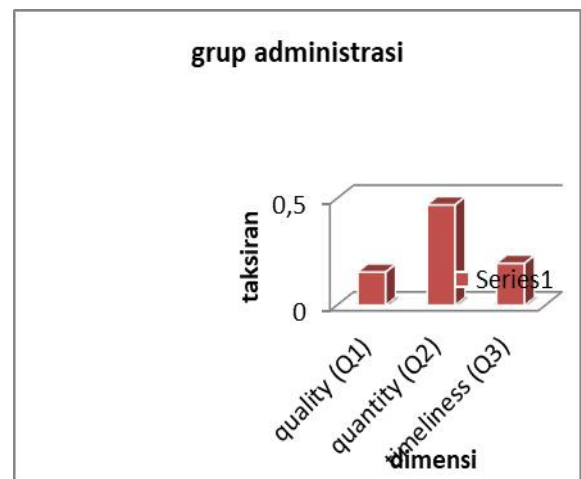
Dalam konteks penelitian ini kuantitas (Bernaddin and russel 1998:383) capaian prestasi kerja fungsional peneliti disini terdiri dari tiga indikator yaitu jumlah unit yang dihasilkan berupa dokumen, laporan, naskah, jumlah kegiatan penelitian yang dilaksanakan dan jumlah tugas tambahan. Ketiga indikator ini dapat digunakan untuk memperjelas dimensi kuantitas. Dimensi kuantitas disini mengacu kepada hasil pekerjaan yang dilakukan oleh fungsional peneliti. Capaian kinerja fungsional peneliti adalah berupa Karya Tulis Ilmiah berupa jurnal yang terindeks global, prosiding internasional, Hak kekayaan Intelektual berupa paten. Secara kuantitas capaian kinerja peneliti sudah tertuang didalam penetapan kontrak kinerja pegawai di awal tahun, artinya bahwa pada awal tahun fungsional peneliti membuat dan menandatangani penetapan kontrak kinerja dengan atasannya langsung. Dalam hal ini atasan langsung fungsional peneliti adalah kepala satker atau kepala unit kerja. Dalam isian penetapan kontrak kinerja tersebut disebutkan bahwa target capaian kinerja akan berupa apa dan berapa jumlahnya, misal berupa Paten atau berupa jurnal internasional dan jumlahnya satu atau lebih. Dari penetapan kontrak kerja tersebut sebagai bahan pertimbangan bagi atasan langsung nantinya diakhir tahun untuk meminta hasil capaian kinerja para fungsional peneliti dibandingkan dengan target yang sudah disepakati dalam kontrak penetapan kinerja. Hasil capaian kinerja peneliti dapat dilihat nanti diakhir tahun sebagai dasar penilaian prestasi kerja dan kuantitas hasil adalah yang pertama yang akan dilihat artinya dipenetapan kontrak kinerja. Targetnya satu jurnal

internasional nanti di akhir tahun capaian kinerjanya harus ada minimal satu jurnal internasional yang terindeks global dengan status *accepted*.

- b. Bobot relevansi yang dominan di grup administrasi

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai administrasi terdapat dimensi yang digunakan dalam menilai prestasi kerja pegawai administrasi yaitu *quality*, *quantity* dan *timeliness*. Berkaitan dengan keempat dimensi tersebut maka bobot relevansi yang dominan di grup fungsional administrasi yang paling tinggi sampai yang paling rendah berturut-turut adalah dimensi *quantity* (D2), *quality* (D1), dan *timeliness* (D3). Seperti digambarkan dalam gambar 4.

Gambar 2. Bobot relevansi dimensi yang dominan di grup administrasi dari yang tertinggi sampai yang terendah



Sumber: data primer diolah

Dari gambar 2 ditunjukkan bahwa bobot relevansi atau kontribusi kuantitas (0.417) paling menentukan dalam penilaian prestasi kerja pada jabatan administrasi. Perubahan peningkatan kuantitas *output* akan meningkatkan prestasi kerja.

Kuantitas menurut Bernardin dan Russell (1998: 383) merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

Unsur kuantitas dalam capaian prestasi kerja pegawai administrasi disini terdiri dari tiga indikator yaitu jumlah unit yang dihasilkan berupa dokumen, laporan, naskah, jumlah pekerjaan sesuai TUPOKSI yang dilaksanakan dan jumlah tugas tambahan. Ketiga indikator ini dapat digunakan untuk memperjelas dimensi kuantitas. Dimensi Kuantitas disini mengacu kepada hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai administrasi. Capaian kinerja pegawai administrasi adalah berupa laporan keuangan, laporan pengadaan, arsip persuratan, laporan Barang Milik Negara, jumlah kerjasama. Secara kuantitas capaian kinerja pegawai administrasi sudah tertuang di dalam penetapan kontrak kinerja pegawai di awal tahun. Artinya bahwa pada awal tahun pegawai administrasi membuat dan menandatangani penetapan kontrak kinerja dengan atasannya langsung, dalam hal ini atasan langsung pegawai administrasi adalah pejabat di atasnya kasubid atau kasubag.

Penilaian kinerja individu dilakukan dengan membandingkan hasil dengan apa yang dijanjikan dalam kontrak kerja (*performance contract*) (Keban, 2014:227). Dalam isian penetapan kontrak kerja tersebut disebutkan bahwa target capaian kinerja akan berupa apa dan berapa jumlahnya, misal berupa dokumen laporan keuangan dengan jumlah dua yaitu laporan semester 1 dan laporan

keuangan akhir tahun (semester II). Dari penetapan kontrak kerja tersebut sebagai bahan pertimbangan bagi atasan langsung nantinya di akhir tahun untuk meminta hasil capaian kinerja para pegawai administrasi dibandingkan dengan target yang sudah disepakati dalam kontrak penetapan kinerja. Hasil capaian kinerja pegawai administrasi dapat dilihat nantinya di akhir tahun sebagai dasar penilaian prestasi kerja dan kuantitas hasil adalah yang pertama yang akan dilihat artinya dipenetapan kontrak kinerja targetnya dua dokumen laporan nanti di akhir tahun capaian kinerjanya harus ada dua dokumen laporan keuangan di akhir tahun.

c. Kontribusi masing-masing dimensi di kedua grup

Hasil pengujian perbedaan tingkat relevansi dari masing-masing dimensi di antara kelompok pegawai administrasi dan fungsional peneliti (Tabel 2).

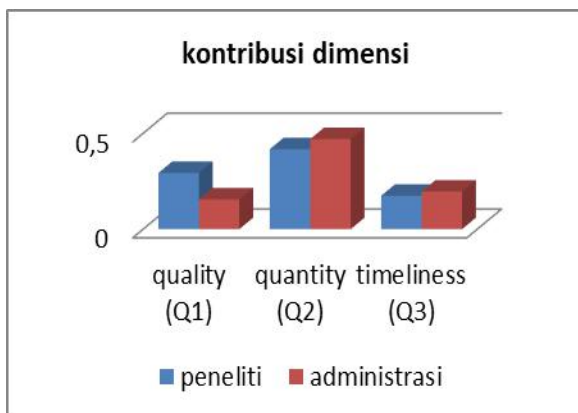
Tabel 2. Uji beda kontribusi dimensi

Dimensi	selisih	s.e.	t	p-value
<b>D1(quality)</b>	0.14	0.1	1.85	0.03
<b>D2(quantity)</b>	-0.05	0.1	-0.68	0.25
<b>D3 (timeliness)</b>	-0.02	0.1	-0.33	0.37

Sumber. Data primer diolah

Dari tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa tingkat relevansi D1 (*quality*) pada kelompok pegawai administrasi berbeda nyata dari fungsional peneliti (signifikan pada tingkat 5%).

Gambar 3. Perbandingan kontribusi dimensi dimasing-masing grup



Sumber: Data primer diolah

Dari hasil diatas (tabel 2 dan gambar 3) terlihat bahwa kontribusi dimensi kualitas pegawai administrasi berbeda nyata dengan perbedaan yang signifikan dengan p-value 0.03 dalam penilaian prestasi kerja dibandingkan dengan kontribusi dimensi kualitas dalam penilaian prestasi kerja jabatan fungsional peneliti. Artinya bahwa penambahan kualitas *output* di grup administrasi akan meningkatkan prestasi kerja lebih besar dibandingkan dengan grup peneliti. Dimensi kualitas itu menurut Teori Bernadin and Russel (1998:383) sendiri merupakan tingkat atau sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan. Sementara untuk dimensi lainnya, pengujian menunjukkan tidak terdapat perbedaan tingkat relevansi di antara kedua kelompok tersebut.

Ada tiga hal yang menjadi kajian untuk membahas penambahan kualitas *output* di grup administrasi akan meningkatkan prestasi kerja lebih besar dibandingkan

dengan grup fungsional peneliti yaitu dari kualitas sumber daya manusia, jenis pekerjaan, sistem *job grading* atau kelas jabatan.

Ketiga unsur dimensi tersebut tepat digunakan dalam penilaian prestasi kerja dimana fokus penilaian prestasi kerja tidak hanya pada hasil/*output/outcomes* tetapi juga memperhatikan *input* dan proses dalam menghasilkan *output/hasil* tersebut (Bernaddin and Russel, 2013:250). Model pendekatan *input/output* ini juga pernah dipopulerkan oleh Christopher Pollit dan Geert Bouckaert (2000; 12-13) yang mengasumsikan bahwa program disusun berdasar tujuan organisasi. Organisasi menyediakan input (staff, gedung, sumber daya), menyusun kegiatan (*activities*) untuk mengolah input tersebut dalam proses tertentu menjadi *output*. *Output* yang dihasilkan kemudian berinteraksi dengan lingkungan sehingga memberi hasil tertentu (*result*) atau *intermediate outcomes* dan dalam jangka panjang hasil tersebut akan menjelma menjadi dampak/*final outcomes*.

Penilaian prestasi kerja yang berlaku saat ini masih menganut paradigma *Old Public Administration* (OPA) yang struktur kewenangan penilaiannya *top down* dalam menilai prestasi kerja pegawai. Artinya bahwa atasan langsung saja yang mempunyai kewenangan menilai prestasi kerja pegawai. Kelemahan sistem ini adalah akan timbulnya *common judgemental errors* yang meliputi *hallo effect*, yaitu kesalahan dalam menilai seorang pegawai yang didasarkan pada suatu kecenderungan menggeneralisasi kinerja pegawai hanya sesaat, *constant error* yaitu kesalahan dimana penilai menilai seorang pegawai berdasarkan standar di bawah atau di atas norma yang biasa dipakai, *recency error* yaitu kesalahan di



mana penilai menilai semua pegawai sama kinerjanya dan *personal bias* yaitu kesalahan dimana penilai menggunakan pandangan tentang latar belakang etnis, jenis kelamin, agama dan sebagainya (Dresang, 1984:173, Keban, 2014:231).

Menurut Armstrong (2006: 326-328) dan Bernaddin and Russel (2013: 241) menyebutkan bahwa dalam sistem penilaian prestasi kerja yang efektif salah satu syaratnya adalah menggunakan banyak penilai (*multi rater*) atau lebih dikenal dengan penilaian kompetensi *360 degree feedback*. Proses penilaian *360 degree feedback* mencakup penilaian dari beragam titik yaitu penilaian dari diri sendiri, dari atasannya, kemudian dari dua rekan kerjanya. Dari penilaian ini diharapkan akan muncul gambaran yang lebih objektif mengenai aspek kinerja dan kompetensi dari pegawai tersebut dan lebih dapat memberikan potret yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan kecakapan pegawai.

Menurut Schuler dan Randall (1996) terdapat beberapa cara penilaian kinerja yang secara strategis dapat mengungkap kinerja pegawai secara komprehensif, yaitu:

- a. Penilaian atasan, mengacu pada atasan langsung dari pegawai tersebut;
- b. Penilaian diri sendiri, yaitu penggunaan penilaian diri sendiri, khususnya melalui partisipasi pegawai yang dinilai dalam menetapkan tujuan, dipopulerkan sebagai komponen Manajemen berdasarkan sasaran/ MBO (*Management By Objectives*).
- c. Penilaian rekan sejawat atau anggota tim;
- d. Penilaian ke atas atau terbalik, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai manajemen

organisasi, bagaimana opini pegawai tentang manajemen organisasi.

Pendekatan MBO juga diadopsi dalam penilaian prestasi kerja untuk pegawai ASN di Indonesia khususnya di LIPI yang kemudian diturunkan ke masing-masing kedeputian termasuk di dalamnya adalah Kedeputian IPT adalah adanya atasan dan bawahan bertemu untuk membahas dan bersama-sama menyusun tujuan realistis bagi bawahan untuk periode tertentu, artinya disini ada partisipasi aktif dari pegawai yang dinilai untuk menentukan target capaian kinerjanya, yang kemudian implementasinya target dibuat seminimal mungkin agar supaya capaian kinerjanya tercapai dan ini menjadi salah satu kelemahan dari sistem penilaian prestasi kerja pegawai ASN yang tidak bisa memotret kinerja pegawai secara utuh dan melihat potensi masing-masing pegawai. Kaitannya dengan produktivitas dengan target yang dibuat dan disepakati rendah maka tentu saja tidak meningkatkan produktivitas kerja.

Untuk mendapatkan *outcomes* sesuai yang diharapkan dengan dilakukannya penilaian kinerja, maka organisasi sebaiknya memulai menerapkan proses penilaian *360 degree*, sehingga hasil penilaian prestasi kerja menjadi lebih objektif, akurat dan menjadi dasar pertimbangan untuk melakukan tindak lanjut bagi kegiatan manajemen seperti promosi, jenjang karir, kenaikan tunjangan kinerja dan tidak hanya sebagai formalitas belaka tanpa ada tindak lanjutnya.

## **PENUTUP**

Walaupun semua unsur tepat digunakan dalam penilaian prestasi kerja namun kontribusi masing-masing unsur

tersebut berbeda-beda pada masing-masing grup. Pada grup pegawai administrasi yang paling dominan berkontribusi dalam penilaian prestasi kerja adalah unsur *quantity*. Kemudian berturut-turut dari yang berkontribusi tinggi sampai yang terendah adalah sebagai berikut unsur *quality* dan terakhir adalah unsur *timeliness*.

Pada grup fungsional peneliti, unsur yang paling dominan berkontribusi dalam penilaian prestasi kerja adalah unsur *quantity*, kemudian berturut-turut dari yang berkontribusi tinggi sampai yang terendah adalah sebagai berikut unsur *timelines*, dan terakhir adalah unsur *quality*.

Selanjutnya berdasarkan kepada simpulan di atas maka temuan dalam penelitian ini adalah pemberian bobot yang berbeda untuk unsur *quality* di antara pegawai administrasi dan fungsional peneliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael, 2006, *A handbook of Human Resource Management Practice 10 edition*, London, Kogan Page
- Blanchard, Kenneth dan Spencer Johnson, 1982, *The one Minute Manager*, New York, William Morrow.
- Barzelay, M. 1992. *Breaking Through Bureaucracy: A new vision for managing in government*. LA: University of California Press.
- Bernadin H.John and Joyce EA Russel, 1993, *Human Resource Management*, Singapore, Mc.Graw Hill
- , 1998, *Human Resource Management*, Singapore, Mc.Graw Hill.
- , 2013, *Human Resource Management An Experiential Approach, sixth Edition*, Singapore, Mc.Graw Hill.
- Bittel L.R dan Newsrom J.W, 1996, *Pedoman Penyelia*, Jakarta, Pustaka, Binaman Pressindo, LPPM.
- Byars, L.L. & Rue, L.W. 2006, *Human Resources Management*. (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin
- Bollen K.A. 1989, *Structural Equation with Laten Variabels*, Departement of Sociology, John Wiley & Sons, New York.
- Cascio, Wayne F. 1992. *Managing Human Resource Productivity, Quality of Work Life*. USA, Profit. 5 Edition. Irwin.
- , 1998, *Managing Human Resources – Productivity Quality of Work Life, Profits*, United States , Edisi ke- 5. McGraw-Hill.
- , 2003, *Managing Human Resources*, Colorado, Mc Graw –Hill.
- Cohen, S., dan R.Brand. 1993. *Total Quality Management: a practical guide for the real world*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

- Dale S. Beach, 1970, *The management of People at Work*, Mac Milian, New York.
- Dessler, Garry, 2008, *Human Resource management*, fourth edition, New Jersey, Prentice Hall Internasional
- Dokumen LAKIP LIPI Tahun 2014
- Dokumen Laporan Kinerja (LKj) IPT LIPI 2014
- Dokumen Laporan Kinerja (LKj) LIPI 2015
- Dokumen Laporan Kinerja (LKj) IPT LIPI 2015
- Gomez-Mejia, R. Luis, dkk, 2001, *Managing Human Resources*, New Jersey, Prentice Hall
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung, Remaja Rosdakarya.
- Hair, Joseph F., Rolph E Anderson, Ronald L. Tatham dan William C. Black, 2011, *Multivariate Data Analysis.*, New Jersey (USA): Prentice-Hall.
- Keban, Yeremias T., 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gaya Media
- Lijan Poltak Sinambela, 2012, *Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta, Graha Ilmu.
- Prawirosentono, Suryadi, 1999, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, BPFE.
- Republik Indonesia, Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- ....., Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Displin Pegawai
- ....., Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).
- ....., Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- ....., Peraturan Kepala BKN No 1 Tahun 2013 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- ....., Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. PER/15/M. PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi

....., Peraturan Kepala LIPI No  
13 Tahun 2015 Tentang  
Tunjangan Kinerja Pegawai di  
Lingkungan Lembaga Ilmu  
Pengetahuan Indonesia.

Sedarmayanti, 2007, *Manajemen Sumber  
Daya Manusia, Reformasi Birokrasi  
dan Manajemen Pegawai Negeri  
Sipil*, (edisi 1) Bandung, PT.Refika  
Aditama

-----, 2009, *Manajemen Sumber  
Daya Manusia, Reformasi Birokrasi  
dan Manajemen Pegawai Negeri  
Sipil*, Bandung, PT.Refika Aditama.