

**PENILAIAN KINERJA (PERFORMANCE APPRAISAL)
PEGAWAI NEGERI SIPIL
DENGAN MENGGUNAKAN KOMBINASI
METODE *KEY PERFORMANCE INDICATOR* DAN *360 DEGREE
FEEDBACK***

Yosy Arisandy

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bengkulu

Email : yosyarisandy@gmail.com

Abstract : *Performance appraisal of Civil Servants was conducted with an emphasis on the achievement of target achievement level employee or the work that has been prepared and agreed upon between the Civil Service and the Office of Evaluation. According to Article 4 PP 46 In 2011, the performance appraisal of civil servants divided into two elements Work Target (SKP) and Work Behaviour. However there remain weaknesses in the system of evaluation of the problems which arose at the standard value of the standard to determine the quality of the civil servants and minimum performance assessment conducted only in charge of the assessment by the employer's subjective assessment of opportunities. In management performance assessment can be done by using Key Performance Indicator and 360 degree feedback. With the combination of both the expected performance evaluation of the performance appraisal of civil servants that is more measurable, objective and effective as an input to the Civil Service Agency (BKN).*

Keywords: *Performance Evaluation, Target Officers, Civil Servants, Key Performance Indicators, 360 degree feedback*

PENDAHULUAN

Beberapa penelitian telah memperlihatkan terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Salah satu penelitian tersebut telah dilakukan oleh Nela Pima Rahmawati universitas Brawijaya Malang dalam jurnal ilmiahnya dengan studi pada karyawan kantor pelayanan pajak pratama Malang Utara. Berdasarkan analisis

deskriptif penelitian tersebut menunjukkan mayoritas responden menyetujui lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang ada diperusahaan sudah baik sehingga kinerja karyawan meningkat.

Lingkungan kerja menjadi salah satu komponen penting bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Disini yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja ada dua macam yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Menurut Sedamaryanti (2009:21), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Sedangkan Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Dari uraian diatas dapat kita ketahui bahwa bekerja dalam lingkungan yang menyenangkan dan nyaman mendorong tingkat kinerja karyawan menjadi lebih produktif. Ruang lingkup lingkungan kerja

disini dimulai dari suasana tempat kerja, orang-orang yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan tempat kerja, mulai dari rekan kerja sejawat, atasan, bawahan ataupun pihak-pihak luar. Dalam interaksi sehari-hari, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika komponen-komponen dalam lingkungan kerja ini bertemu dan saling berinteraksi terdapat perbedaan asumsi dan harapan yang berpengaruh pada tingkat kinerja.

Dalam metode penilaian kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan yang baik tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dilihat dari proses karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan hasil kerja, hasil dari keseluruhan proses seseorang dalam mengerjakan tugasnya. Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk melihat kualitas karyawan demi membangun perusahaan.

KAJIAN TEORI

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki banyak arti, salah satunya menurut Handoko (1994:23) Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk

menjaga obyektifitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dilakukan setiap waktu. Atasan hendaknya dapat memberikan penilaian pada setiap tahapan penyelesaian kegiatan. Penilaian setiap waktu juga bermanfaat untuk memberikan *feedback* atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk waktu berikutnya, bawahan dapat memperbaiki kinerja. Penilaian kinerja yang baik tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Salah satu masalah yang acap muncul dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah karena penilaian hanya dilakukan oleh atasan karyawan saja. Resikonya adalah jika sang atasan melakukan semacam “*judgemental error*” dalam penilaiannya, maka masa depan karir bawahannya bisa tenggelam dalam ketidakpastian.

Untuk mengatasi hal itu maka kini dikenal adanya sistem penilaian 360 derajat (360 degree feedback). Seperti namanya, proses ini mencakup penilaian dari beragam titik, yakni penilaian dari diri sendiri, dari atasannya, kemudian dari rekan kerjanya, serta juga penilaian dari bawahan (bagi karyawan yang punya bawahan). Dengan penilaian dari beragam sumber ini, maka

diharapkan akan muncul gambaran yang lebih obyektif mengenai aspek kinerja dan kompetensi dari karyawan tersebut.

a. 360 degree feedback

Awal mula munculnya metode 360 *degree feedback* dilandasi dari pemikiran militer Jerman dalam mengevaluasi kinerja yang telah mereka lakukan pada perang dunia II dari berbagai sumber (Fleenor dan Prince, 1997). Pada tahun 1950 *Esso Research and Engginering Company* menggunakannya dalam memperoleh informasi karyawan. Dari gagasan tersebut, metode 360 *degree feedback* dikaji secara professional oleh organisasi sumber daya manusia dan pengembangan tahun 1990-an.

Kombinasi dari penilaian berbagai sumber (360 degree feedback) seharusnya memang bisa memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan kecakapan dari karyawan. Penilaian dari diri sendiri (*self assessment*) mendorong karyawan untuk lebih peka dan sensitif dengan apa yang telah menjadi kekuatannya, dan aspek apa saja yang masih perlu mendapatkan pengembangan.

Penilaian dari rekan kerjanya juga diharapkan dapat memberikan feedback yang lebih optimal, sebab bagaimanapun rekan kerja memiliki interaksi yang cukup dekat dalam proses penyelesaian pekerjaan. Rekan kerja disini bisa berupa rekan dari

satu bagian/departemen, atau dari bagian lain, dimana karyawan tersebut juga sering melakukan interaksi. Biasanya dipilih dua orang rekan kerja, satu dari bagiannya sendiri, dan satu dari lain bagian.

Penilaian dari bawahan (bagi karyawan yang memiliki staf/bawahan) memberikan umpan balik yang penting untuk beberapa kompetensi tertentu, seperti *leadership skills* dan *mentoring skills*. Sebabnya para bawahan yang menjadi sasaran dari proses *leadership*, merupakan pihak yang paling mengerti mutu kepemimpinan seperti apa yang dimiliki atasannya.

Selanjutnya skor penilaian dari beragam sumber itu digabung, dan biasanya masing-masing diberi bobot. Misal, bobot penilaian dari atasan = 25 %, dari dua rekan kerjanya masing-masing 20%, dari bawahan juga 20%, dan dari diri sendiri = 15%. Dapat dilihat bahwa bobot dari diri sendiri paling rendah, hal ini didasarkan pada riset beragam studi yang ternyata menunjukkan penilaian diri sendiri (*self assessment*) yang paling tidak akurat diantara sumber lainnya.

b. Key Performance Indicator

Key Performance Indicator adalah indikator yang terukur untuk menilai hasil kerja. Area kinerja utama dari KPI yakni *job description, work flow, Expected result*.

Hasil kerja karyawan dapat diukur secara obyektif dengan cara *Identify, defining, Measuring, monitoring* dan *reporting*.

Manfaat komponen KPI dalam pengukuran kinerja karyawan antara lain:

1. Kinerja organisasi dan pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subjektivitas;
2. Setiap anggota organisasi juga menjadi lebih memahami mengenai hasil kerja kunci (key results) yang diharapkan darinya.

Permasalahan dalam Penilaian Kinerja PNS saat ini

Sama halnya dengan karyawan dalam perusahaan, Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga melakukan penilaian terhadap kerja pegawai. Namun hanya menitik beratkan pada prestasi kerja karyawan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai adalah merupakan proses kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja (performance appraisal) seorang pegawai. Dilingkungan PNS dikenal dengan DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang diatur dalam PP 10 Tahun 1979.

Manfaat penilaian kerja pegawai untuk menetapkan pengembangan karier atau promosi

- a. Untuk menentukan training
 - b. Untuk menentukan standar penggajian
 - c. Untuk menentukan mutasi atau perpindahan pegawai
 - d. Meningkatkan produktivitas & tanggung jawab karyawan
 - e. Meningkatkan motivasi pegawai
 - f. Menghindari pilih kasih
 - g. Mengukur keberhasilan kepemimpinan seseorang
- d. Strickness bias, yaitu kecenderungan penilai terlalu ketat dan keras serta mahal dalam evaluasi pelaksanaan kerja para karyawannya
 - e. Recency effect (kesan terakhir) yaitu kegiatan terakhir dari karyawan yang terkesan baik atau buruk, cenderung dijadikan dasar penilaian prestasi kerja oleh atasannya.

Terdapat beberapa bias dan permasalahan empirik dalam pengukuran kinerja dengan metode tersebut. Hal ini disampaikan oleh Drs. S. Kuspriyomurdono, M.Si, deputi bidang kinerja dan perundang-undangan Badan Kepegawaian Negara.

Bias dalam pengukuran Kinerja :

- a. Halo effect yaitu pendapat pribadi penilai tentang karyawannya yang akan berpengaruh dalam pengukuran prestasi kerja.
- b. Central tendency yaitu penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata dan penilai menghindari penilaian yang bersifat ekstrim;
- c. Leniency bias, yaitu kecenderungan penilaian untuk memberikan nilai yang murah dalam evaluasi pelaksanaan kerja para karyawannya;

Permasalahan Empirik :

1. Kenyataan empirik menunjukkan proses penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS cenderung terjebak ke dalam proses formalitas. DP3-PNS telah kehilangan arti dan makna substantif, tidak berkait langsung dengan apa yang telah dikerjakan PNS.
2. DP3-PNS secara substantif tidak dapat digunakan sebagai penilaian dan pengukuran seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Seberapa besar keberhasilan dan atau kegagalan PNS dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.
3. Penilaian DP3-PNS, lebih berorientasi pada penilaian kepribadian (personality) dan perilaku (behavior) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada kinerja, peningkatan

- hasil, produktivitas (end result) dan pengembangan pemanfaatan potensi.
4. Proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, karena hasil penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka.
 5. Pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada target goal (kinerja standar/harapan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif sama dengan terlalu pelit/murah, nilai jalan tengah dengan rata-rata baik untuk menghindari nilai amat baik atau kurang, apabila diyakini untuk promosi dinilai tinggi, bila tidak untuk promosi cenderung mencari alasan untuk menilai sedang atau kurang.
 6. Atasan langsung sebagai pejabat penilai, hanya sekedar menilai, belum/tidak memberi klarifikasi hasil penilaian dan tidak lanjut penilaian.
 7. Atasan pejabat penilai hanya sebagai legalitas hasil penilaian belum berfungsi sebagai motivator dan evaluator untuk mengevaluasi seberapa efektif dan konsistensi pejabat penilai dalam melaksanakan proses penilaian
- Sehingga dikeluarkannya kebijakan penyempurna PP Nomor 10 Tahun 1979. Diantaranya :
1. Dalam Pasal 12 dan Pasal 20 UU No. 43 Tahun 1999 antara lain mengamanatkan bahwa pembinaan PNS dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dan untuk menjamin obyektifitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan penilaian prestasi kerja.
 2. Pasal 9 angka 12 dan Pasal 10 angka 10 PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, dinyatakan apabila pencapaian Sasaran Kerja PNS (SKP) pada akhir tahun hanya mencapai antara 25% s.d. 50% dikenakan hukuman sedang, dan yang SKPnya dibawah 25% dikenakan hukuman berat.
 3. Penyempurnaan DP-3 PNS secara umum diarahkan sesuai dengan perkembangan tuntutan kualitas dalam pembinaan SDM-PNS untuk membangun dan mendayagunakan perilaku kerja produktif.
 4. Penilaian Prestasi Kerja merupakan alat kendali agar setiap kegiatan pelaksanaan tugas pokok oleh setiap PNS, selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam Renstra dan Renja Organisasi.
 5. Penilaian prestasi kerja PNS secara sistemik menggabungkan antara

penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan penilaian perilaku kerja.

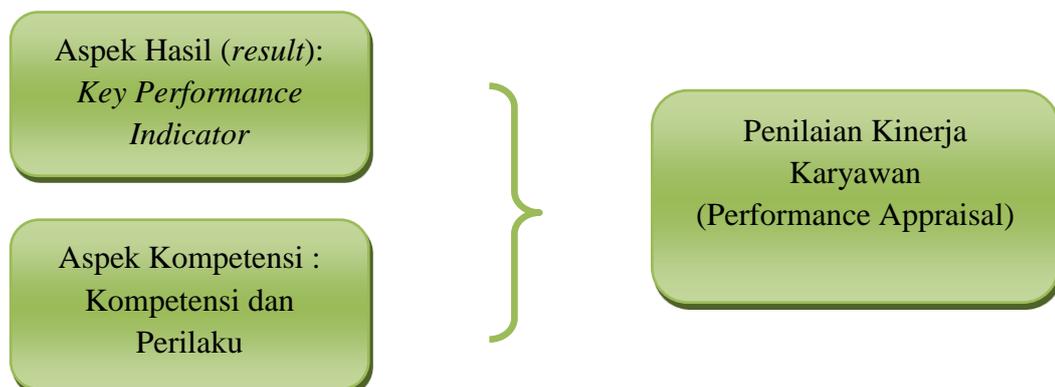
Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur yakni SKP dan Perilaku Kerja. Bobot nilai unsur SKP sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, Kualitas, Waktu dan/atau biaya. Sedangkan penilaian perilaku kerja meliputi: Orientasi Pelayanan, Integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan.

1. Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) yang telah disusun dan disetujui bersama antara atasan langsung dengan PNS yang bersangkutan, ditetapkan sebagai kontrak prestasi kerja, selanjutnya pada akhir tahun SKP tersebut digunakan sebagai standar/ukuran penilaian prestasi kerja.
2. Penilaian prestasi kerja berdasarkan SKP ini bersifat obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

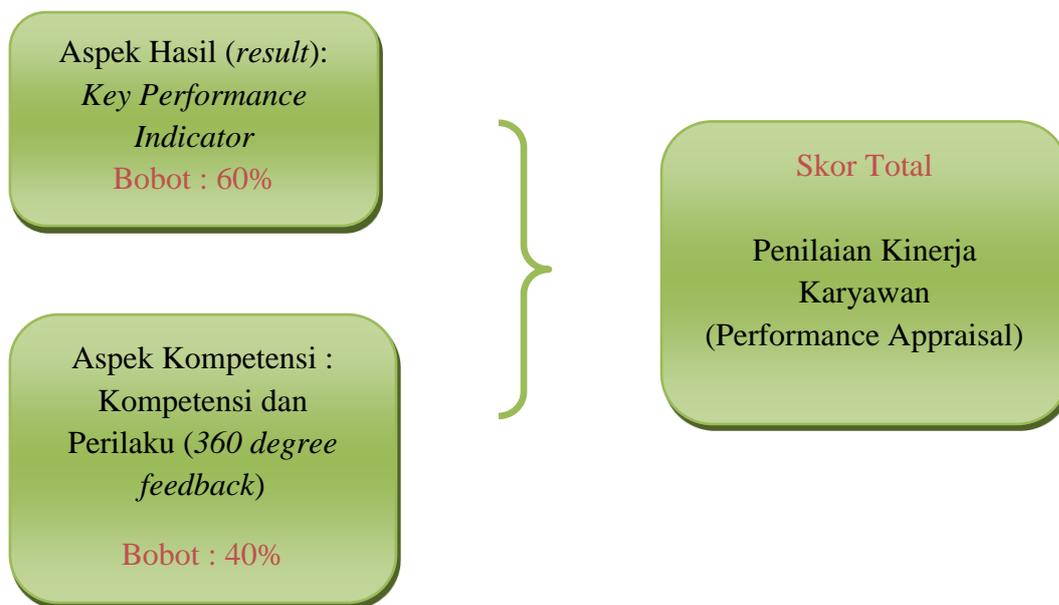
Namun pada penilaian kerja pegawai ini, penilaian hanya dilakukan oleh atasan langsung dan pegawai bersangkutan. Sehingga tingkat keobjektivitasan penilai masih sempit. Hal ini menjadi latar belakang penulis dalam memberikan pandangan lain mengenai penilaian kinerja pegawai bila dilihat dari metode penilaian kinerja salah satunya 360 degree *feedback*.

PEMBAHASAN

Penilaian kinerja karyawan (performance appraisal) terdiri dari dua komponen penting, yaitu aspek result (*Key Performance Indicator*) dan aspek kompetensi (kompetensi dan perilaku). Aspek result yakni key performance indicators, menggambarkan aspek hasil kerja (result) karyawan. Pengukuran hasil kerja dilakukan melalui penyusunan key performance indicator karyawan. Aspek kompetensi, menggambarkan aspek kompetensi (kecakapan yang perlu dimiliki oleh karyawan agar mampu menghasilkan kinerja (*results*) yang optimal.



Dengan bobot penilaian kinerja sebagai berikut :



Sumber data : www.IllmuManajemenSdm.com

Aspek result menggambarkan hasil kerja (result) karyawan. Pengukuran hasil kerja dilakukan melalui penyusunan KPI (*key performance indicator*) karyawan.

Sedangkan untuk aspek kompetensi dan perilaku penulis mengarahkan pada penilaian yang dilakukan dengan 360 degree feedback.

Penilaian kinerja karyawan di suatu perusahaan awal mulanya hanya dilakukan oleh atasan langsung dan tak langsung. Dengan segala kelemahannya seperti bias pada “selera” dan ukuran atasan saja maka kini banyak dikembangkan model umpan balik 360 derajat atau dikenal dengan nama 360 degree feedback. Menurut Wikipedia, dalam manajemen sumberdaya manusia atau psikologi organisasi dan industri, penilaian kinerja karyawan dengan umpan

balik 360 derajat dikenal sebagai umpanbalik multisumber atau penilaian multisumber. Umpan balik 360 derajat memiliki berbagai nama: umpan balik dari banyak penilai (*multi-rater feedback*), penilaian dari bawah ke atas (*upward appraisal*), umpan balik rekan sekerja (*co-worker feedback*), penilaian multi perspektif (*multiperspective ratings*), umpan balik satu lingkaran penuh (*full-circle feedback*). Angka 360 menunjukkan 360 derajat dalam suatu lingkaran dgn figur individual di pusat lingkaran.

Umpan balik dilakukan oleh subordinasi (karyawan), kelompok “peer”, dan penyelia. Dalam beberapa kasus umpan balik, penilaian diri dilakukan dari sumber eksternal seperti pelanggan dan pemasok atau pemangku kepentingan lainnya. Proses ini melibatkan pihak luar perusahaan seperti

konsumen, pelanggan dan penjual. Proses ini pun memiliki keterlibatan dan kredibilitas tinggi dari karyawan yang paling mempengaruhi perilaku dan kinerja dan berbagi tujuan dan meningkatkan komunikasi. Selain itu bermanfaat dalam menyediakan perspektif yang bagus buat semua orang.

Umpan balik 360 derajat adalah tipe penilaian paling komprehensif dan relative mahal. Pola ini memberi seseorang kesempatan untuk mengetahui bagaimana mereka dinilai orang lain; termasuk untuk melihat ketrampilan dan perilakunya. Manfaatnya antara lain untuk meningkatkan kinerja dan dapat juga untuk memperbaiki komunikasi dengan orang lain. Dari studi yg dilakukan Walker and Smither (1999) selama lima tahun, memang antara satu-dua tahun pertama tak ada perbaikan signifikan. Namun setelah itu tampak ada peningkatan kinerja. Selain itu studi yang dilakukan Reilly et al. (1996) menunjukkan adanya peningkatan kinerja di bidang administrasi pada tahun-tahun pertama dan berlangsung terus setelah dua tahun. Menurut (Maylett & Riboldi, 2007) model 360 derajat ini dapat digunakan untuk memprediksi kinerja di masa datang.

Contoh penerapan umpan balik misalnya pada penerapan secara sukses penilaian 360 derajat di British Aerospace's Military Aircraft Division di

mana hal itu adalah pelengkap logis dari pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan. Fokusnya berupa perbaikan tim kerja, mempertinggi keahlian manajemen dan orientasi tugas. Contoh lainnya adalah yang diterapkan oleh BNI. Sejak tahun 2003 sistem penilaian kinerja karyawan diubah dan disempurnakan dengan menggunakan dan melibatkan banyak sumber penilai (multisource appraisals) atau lebih dikenal dengan sistem penilaian 360 derajat. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui sikap karyawan yang dinilai kinerjanya terhadap proses penilaian kinerja pada BNI dan mengetahui apakah sistem penilaian kinerja pada BNI telah memiliki karakteristik yang baik dan efektif.

Menurut Adryanto (2012), jika metode ini diintegrasikan dengan baik maka dapat memberikan sumbangan besar bagi manajemen, yaitu:

1. Memperoleh umpan balik dari berbagai sumber, yang tentu akan lebih objektif dibandingkan jika umpan baliknya hanya berasal dari diri Anda sendiri;
2. Mengurangi risiko terjadinya diskriminasi dan efek-efek pribadi dalam penilaian kinerja;
3. Mengembangkan kerja sama yang erat dikalangan anggota tim Anda, mengingat bahwa mereka cenderung lebih mau bertanggungjawab terhadap

perilaku mereka satu sama lain ketika mengetahui bahwa mereka harus saling menyampaikan masukan mengenai kinerja rekan satu tim mereka itu;

4. Memahami kebutuhan pengembangan perorangan maupun organisasi;
5. Menyediakan informasi yang tepat mengenai apa yang harus Anda dan anak buah Anda lakukan untuk meningkatkan karier;
6. Meningkatkan kualitas, keterandalan, dan kecepatan produk maupun layanan yang Anda hasilkan.

Adapun sisi negatif yang harus diwaspadai dari metode ini menurut Adryanto adalah:

1. Karena biasanya dilakukan secara anonim, karyawan yang memperoleh penilaian tidak bisa mendapatkan penjelasan lebih lanjut mengenai apa yang melatarbelakangi penilaian tersebut. Dalam situasi seperti ini, penerimaan terhadap hasil penilaian tentu cenderung menurun.
2. Karena dilakukan oleh para penilai yang kurang berpengalaman dan kurang terlatih, akurasi hasil penilaian ini cenderung meragukan. Apa yang terjadi kemudian adalah inflasi nilai, dimana kinerja semua orang tampak bagus atau sebaliknya deflasi nilai.
3. Karena dilakukan oleh banyak penilai, tidak jarang hasil penilaian yang diperoleh justru saling bertentangan

tanpa bisa ditentukan penilaian siapa yang sebenarnya lebih akurat (Vinson, 1996).

4. Berbeda dengan penilaian kinerja konvensional yang hanya membutuhkan dua penilai dan satu formulir, metode ini mempersyaratkan adanya beberapa penilai dengan sejumlah formulir. Konsekuensinya, untuk menerapkan penilaian 360, diperlukan lebih banyak waktu (dan kertas).

Selain itu, menurut Adryanto bahwa penerapan metode ini di Indonesia belum benar-benar terbukti positif karena:

1. Pertama, menilik budaya Indonesia yang umumnya cenderung kurang ekspresif, umpan balik yang diberikan biasanya tidak memaparkan dengan tegas seberapa tinggi atau — sebaliknya— seberapa rendah kinerja seseorang. Yang lebih sering muncul adalah kecenderungan untuk menempatkan nilai di seputar titik tengah, dengan membubuhkan kata: cukup, lumayan, agak, atau yang setara dengan itu. Akibatnya, tidak mudah untuk menetapkan siapa yang benar-benar berkinerja bagus, dan siapa yang masih perlu dikembangkan lebih lanjut.
2. Kedua, karena terdidik dalam lingkungan budaya lisan, masyarakat

kita tidak terbiasa untuk menuangkan pikiran dalam bentuk tulisan. Dengan demikian, ketika harus menuliskan umpan balik yang diharapkan, mereka cenderung mengalami kesulitan untuk mengungkapkannya secara jelas. Konsekuensinya, tidak mudah untuk mengidentifikasi aspek apa yang sebenarnya sudah dinilai bagus dan aspek apa yang masih harus ditingkatkan.

3. Ketiga, mengingat sifatnya yang mudah memaafkan, orang Indonesia cenderung bersikap murah hati ketika dimintai

umpan balik. Akibatnya, penilaian yang diberikan bisa jadi tidak akurat — tidak mencerminkan perilaku dan kinerja yang sebenarnya.

Hal yang dapat disimpulkan dari uraian ini adalah bahwa penerapan Metode Umpan Balik 360 derajat ini belum tentu cocok untuk semua organisasi. Maka sebelum menerapkan metode ini, hendaknya perhatikan hal-hal sebagaimana ditampilkan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Daftar Pertanyaan Pra Implementasi Metode Umpan Balik 360

No.	Pertanyaan Panduan	Jawaban Anda	
		Ya	Tidak
1.	Apakah organisasi Anda memang berniat melaksanakan proses pembelajaran yang berkesinambungan?		
2.	Apakah organisasi Anda menghargai pentingnya pengembangan pemimpin dari internal organisasi?		
3.	Apakah Anda sungguh-sungguh mau melakukan berbagai macam perubahan yang dibutuhkan untuk menjalankan metode ini?		
4.	Seberapa tinggi tingkat kepercayaan yang berkembang di organisasi Anda? Apakah budaya organisasi Anda mendukung pemberian umpan balik secara jujur?		
5.	Apakah manajemen puncak organisasi Anda bersedia memimpin penerapan metode ini dan secara sukarela mau dievaluasi 360?		

Sumber: Adryanto (2011)

Jika anda menjawab “YA” dengan yakin maka anda siap untuk mulai menerapkan metode ini.

Fleenor dan Prince (1997, hlm. 52-54) memaparkan bahwa sisi positif (benefits) dari metode ini adalah:

1. Penilaian dengan Metode Umpan Balik 360 Derajat memberikan perspektif baru untuk menentukan keterampilan, perilaku, kemampuan dan kinerja individu;
2. Penilaian dengan Metode Umpan Balik 360 derajat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam sistem penilaian yang menggunakan metode top-down (atas-bawah), penilaian dengan satu sumber;
3. Penilaian dengan Metode Umpan Balik 360 derajat memberikan kesempatan yang unik kepada setiap individu pegawai untuk menilai diri mereka sendiri;
4. Penilaian dengan Metode Umpan Balik 360 derajat dapat digunakan untuk memperkuat visi dan nilai-nilai organisasi.

Fleenor dan Prince (1997, hlm. 54-56) juga menegaskan bahwa pada dasarnya output dari metode ini dapat digunakan untuk memperoleh informasi yang detail mengenai efektivitas seorang pegawai.

Output yang dihasilkan dari metode dapat dipergunakan untuk tujuan-tujuan:

- a. Umpan balik hanya untuk tujuan pengembangan (Feedback for development only). Kebanyakan para ahli tidak setuju jika hasil dari metode *360 degree feedback* ini digunakan untuk penilaian kinerja. Alasannya adalah karena secara umum para penilai ketika mengetahui bahwa hasil yang diperoleh akan digunakan untuk sebuah keputusan akan cenderung melakukan penilaian yang baik-baik saja. Penilaian yang digunakan hanya untuk tujuan pengembangan biasanya lebih terkonsentrasi pada keterampilan dan perilaku dan kadang bersifat prediktif. Sementara jika untuk tujuan penilaian kinerja cenderung bias dan seringkali tidak memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja seseorang;
- b. Umpan balik untuk tujuan penilaian kinerja (Feedback for performance appraisal). Meskipun hasil penilaian metode 360 ini berasal dari banyak sumber namun keputusan final yang terkait dengan gaji dan promosi diputuskan oleh orang yang berwenang atau sebuah tim. Sementara untuk menginterpretasikan hasil dari metode 360 merupakan kewajiban para pembuat keputusan ketika hendak

menggunakan data tersebut untuk membuat keputusan. Meskipun penilaian kinerja dengan metode ini terlihat lebih jujur bagi pegawai namun, namun kebanyakan meyakini bahwa keputusan yang dibuat cenderung bias dan dapat menghasilkan kesalahan. Adapun sebagian ahli berpendapat bahwa keuntungan dari metode ini adalah dapat memberikan gambaran yang lebih baik dan lengkap tentang seorang pegawai.

- c. Umpan balik untuk tujuan pengembangan dan penilaian (Feedback for development and appraisal). Kolaborasi dari 2 tujuan di atas (pengembangan dan penilaian) dimaksudkan untuk memaksimalkan hasil yang diperoleh dari metode ini meskipun pada awalnya metode ini hanya dapat digunakan untuk satu kepentingan saja. Jika metode ini digunakan untuk banyak keperluan, disarankan untuk menggunakan untuk mengembangkan sistem penilaian yang terpisah untuk tiap tujuan dan informasinya harus dikumpulkan dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penggunaannya.

Bagi pegawai negeri sipil wajib menyusun SKP (Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil) sebagai rancangan

pelaksanaan kegiatan tugas pokok jabatan sesuai dengan rincian tugas, tanggung jawab dan wewenangnya sesuai dengan struktur dan tata kerja organisasi. SKP disusun dan ditetapkan sebagai rencana operasional pelaksanaan tugas pokok jabatan dengan mengacu pada Renstra dan Renja. SKP yang telah disusun harus disetujui dan ditetapkan oleh pejabat penilai. SKP ditetapkan setiap tahun pada bulan Januari dan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja.

Unsur –unsur SKP terdiri dari :

- a. Kegiatan Tugas Jabatan Tugas jabatan yang dilakukan harus didasarkan pada rincian tugas, tanggung jawab dan wewenang jabatan sesuai yang ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi.
- b. Angka Kredit Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang PNS dalam rangka pembinaan karier dan jabatannya.
- c. Target Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang diwujudkan dengan jelas sebagai ukuran prestasi kerja, baik

dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya.

- d. Tugas Tambahan Selain melakukan kegiatan tugas jabatan apabila ada tugas tambahan terkait dengan jabatan dapat ditetapkan menjadi tugas tambahan. PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan/ pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP.
- e. Kreatifitas PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP.

Cara Penilaian dan nilai SKP diperoleh melalui :

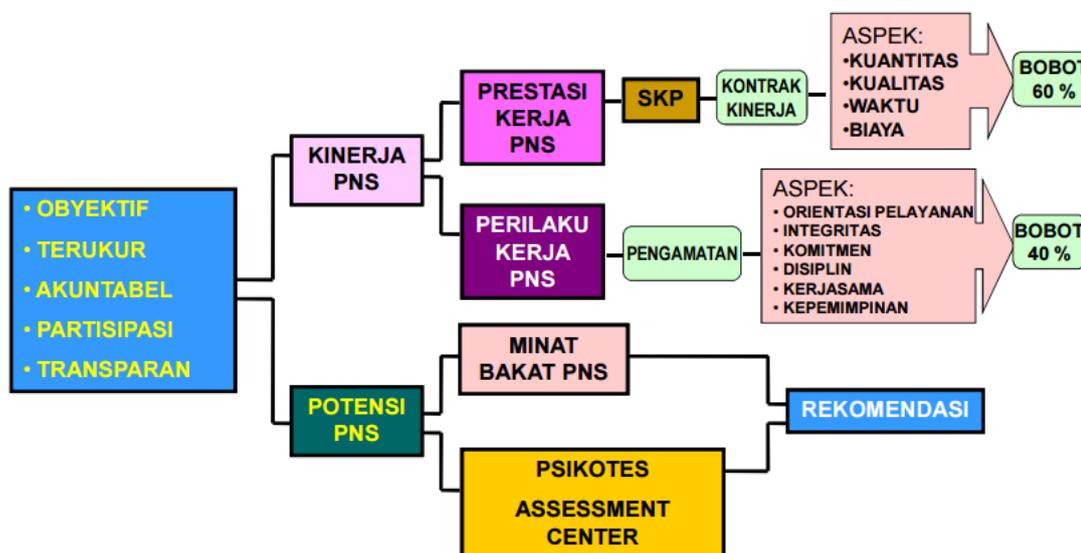
- a. Kegiatan Tugas Jabatan Tugas jabatan yang dilakukan harus didasarkan pada rincian tugas, tanggung jawab dan wewenang jabatan sesuai yang ditetapkan dalam struktur dan tata kerja organisasi.
- b. Angka Kredit Angka kredit adalah satuan nilai dari tiap butir kegiatan

dan/atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang PNS dalam rangka pembinaan karier dan jabatannya.

- c. Target Setiap pelaksanaan kegiatan tugas jabatan harus ditetapkan target yang diwujudkan dengan jelas sebagai ukuran prestasi kerja, baik dari aspek kuantitas, kualitas, waktu dan/atau biaya.
- d. Tugas Tambahan Selain melakukan kegiatan tugas jabatan apabila ada tugas tambahan terkait dengan jabatan dapat ditetapkan menjadi tugas tambahan. PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan/ pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP.
- e. Kreatifitas PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan, hasilnya dinilai sebagai bagian dari capaian SKP

Berikut skematis penilaian prestasi Kerja di lingkungan Pegawai Negeri Sipil :

SKEMATIS PENILAIAN PRESTASI KERJA



Sumber : Penilaian Prestasi Kerja PNS-ANRI-12-03-2012

Pada aspek perilaku kerja PNS selama ini menggunakan penilaian yang hanya berasal dari atasan dan diri sendiri masih dirasa kurang objektif dalam melakukan penilaian terhadap kinerja PNS selama satu tahun. Penggunaan penilaian 360 degree feedback diharapkan dapat memberikan penilaian yang lebih efektif. Penerapan 360 degree feedback ini membutuhkan biaya yang mahal. Sehingga bentuk penilaian ini berpengaruh pada pengeluaran keuangan pemerintah yang lebih besar.

Namun demi kemajuan dan kualitas PNS yang lebih baik dan selaras dengan program presiden Joko Widodo mengenai “revolusi mental”. Tidak ada salahnya bila penilaian kinerja pegawai negeri sipil menggunakan

kombinasi metode *Key Performance Indicator* dan *360 degree feedback*.

KESIMPULAN

1. Penggunaan metode kombinasi Penilaian kinerja dengan menggunakan key performance Indicator pada aspek hasil atau prestasi kerja pegawai dan 360 degree feedback pada aspek kompetensi atau perilaku kerja akan menghasilkan penilaian kerja pegawai secara menyeluruh dan terukur.
2. Penilaian Kinerja yang dilakukan terhadap pegawai negeri sipil dengan menggunakan SKP (Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil) berisikan bobot pekerjaan dilakukan tanpa adanya

standar atau target yang telah ditetapkan sehingga standar evaluasi mengenai kelebihan atau kurangnya pencapaian kinerja masih belum jelas.

3. Penilaian Kinerja pada aspek kompetensi atau perilaku kerja pegawai, hanya dinilai oleh pegawai negeri yang bersangkutan dan atasan langsung. Sehingga penggunaan metode 360 degree feedback dapat meminimalisir kesalahan dalam sistem penilaian yang menggunakan metode top-down.

Saran

1. Bagi pemerintah Penggunaan metode key performance indicator dan 360 degree feedback memerlukan kajian dan penelitian lebih lanjut karena berkaitan dengan kebijakan yang akan diambil dalam proses penilaian kinerja pegawai negeri sipil dimasa yang akan datang dan memerlukan biaya besar dalam pengimplentasiannya. Namun bila dikaitkan dengan kualitas dan revolusi mental yang digalakkan oleh presiden Jokowi, tentu saja metode ini bisa menjadi tolak ukur yang efektif dan efisien dalam penilaian kinerja pegawai Negeri Sipil.
2. Adanya pengembangan Metode KPI dan 360 degree feedback dalam kajian/perspektif Islam. Standar atau bobot dalam penilaian yang digunakan

dalam metode KPI, telah dipaparkan Allah SWT lebih dulu, salah satunya dengan bilangan yang terdapat dalam sholat umat Islam. Selain itu Allah SWT pun telah menjelaskan bahwa derajat ketakwaan manusia tidak hanya diukur dari hubungan manusia dengan Allah saja. Namun Allah SWT telah menentukan pula penilainya pada hubungan manusia dengan sesama manusia dan hubungan manusia dengan makhluk lainnya. Hal ini selaras dengan 360 degree feedback dalam metode penilaian kinerja di manajemen Sumber Daya Manusia.

Daftar Pustaka

- Adryanto, 2012. *Tips and Tricks for Driving Productivity*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Fleenor, J.W., & Prince, J.M. (1997). *Using 360-Degree Feedback in Organizations: An Annotated Bibliography*. Greensboro. Center for Creative Leadership
- Handok Hani, *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta : 1994
- Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk*

Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Sedarmayanti, 2009. Pengembangan Kepribadian Pegawai. Bandung: Mandar Maju.

https://en.m.wikipedia.org/360-degree_feedback di akses 12 May 2016

<http://strategimanajemen.net/2011/06/20/mengelola-kinerja-karyawan-dengan-penilaian-360-degree> di akses 9 May 2016

