
**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE
360-DEGREE FEEDBACK
(Studi Kasus: PT. Satria Manunggal Petrolindo)**

DEDI RIAN TO RAHADI, RAHMAT FAUZI, ZAKY SAPUTRA

Universitas Presiden, Universitas Telkom Bandung,
dedi1968president.ac.id, rahmatfauzi.it@gmail.com, Zakysalutra@gmail.com

Abstract: Employee Performance Appraisal Using The 360-Degree Feedback Method (case study: PT. Satria Manunggal Petrolindo)

The purpose of this evaluation study is related to the work of employees of PT Satria Manunggal Petrolindo. Surveys are one of the most important evaluation factors related to the improvement of efficiency and quality aimed at the realization of the business goals and objectives of the company, whereas traditional evaluation methods were used in employee evaluation. The evaluation method used causes discomfort in some employees and weakens motivation, which affects the productivity of employees. To solve these problems, a study was conducted on the performance of employees of PT Satria Manunggal Petrolindo. The company uses the 360-degree feedback method as a measurement method for staff evaluation. This method uses comprehensive feedback from all levels of the employee to evaluate work behavior, consisting of five evaluation components: self-evaluation, supervisor evaluation, peer evaluation, subordinate evaluation manager (SAM), and client/customer evaluation. The result of the research and evaluation of the problems of this work is the use of the 360-degree feedback method in evaluating the work results of employees. Applying the 360-degree feedback method to personal evaluation is one method that provides objective evaluations. The final results obtained in the evaluation process are considered by the management of the company when making decisions regarding the future of the employees and the company. Employees can also increase their comfort and motivation to work with PT. Satria Manunggal Petrolindo, which ultimately affects the improvement of the company's efficiency and the achievement of business goals.

Keywords: Employee Performance Appraisal, 360-Degree Feedback Method, PT. Satria Manunggal Petrolindo

Abstrak: Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360-Degree Feedback

Tujuan penilaian untuk menganalisis penilaian kinerja karyawan menggunakan metode 360-degree feedback(Studi Kasus: PT. Satria Manunggal Petrolindo) Dimana penelitian tersebut merupakan salah satu aspek penting yang perlu dinilai terkait dengan upaya peningkatan kinerja dan kualitas dalam mencapai maksud dan tujuan bisnis perusahaan, dimana selama ini penilaian terhadap karyawan masih menggunakan metode penilaian tradisional. Metode evaluasi yang diterapkan menimbulkan ketidaknyamanan serta mengurangi motivasi sebagian karyawan, hal ini berdampak pada penurunan produktivitas kinerja karyawan. Untuk mengatasi

permasalahan tersebut, maka dari itu penelitian dilakukan terhadap kinerja karyawan di PT. Satria Manunggal Petrolindo. Metode yang akan digunakan dalam mengukur penilaian kinerja karyawan pada perusahaan adalah metode 360-degree feedback. Metode ini menggunakan umpan balik yang komprehensif dari seluruh jajaran di sekitar karyawan untuk menilai kinerja sesuai perilaku kerja yang terdiri dari lima komponen penilaian, yaitu: *Self Appraisal*, *Manager Review*, *Peer Review*, *Subordinates Appraising Manager (SAM)* dan *Customer/Client Review*. Hasil penelitian dan evaluasi permasalahan pada penelitian ini adalah bahwa penerapan *metode 360-Degree Feedback* dalam proses penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu metode yang menghasilkan penilaian yang obyektif. Hasil akhir yang diperoleh dalam proses penilaian akan menjadi bahan pertimbangan pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan mengenai masa depan karyawan dan perusahaan. Karyawan juga dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi bekerja di PT. Satria Manunggal Petrolindo yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dan pencapaian tujuan bisnis perusahaan.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja Karyawan, *360-degree feedback method*, PT. Satria Manunggal Petrolindo

PENDAHULUAN

Dalam suatu sistem untuk penilaian kinerja pada karyawan merupakan suatu pruden yang harus diimplementasikan dalam perusahaan maupun organisasi agar mampu memberikan bentuk evaluasi pada perkembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Penilaian dalam kinerja karyawan terindikasi dengan kriteria-kriteria yang mampu untuk ditentukan suatu perusahaan sebagaimana dalam kedisiplinan, karakter serta hal lainnya. Penilaian kinerja secara tidak langsung memberikan pemahaman terhadap karyawan, tentang standar kinerja yang diharapkan perusahaan. Dimana, para penyedia penilaian kinerja karyawan juga diharapkan memberikan umpan balik yang jelas, memberikan peluang pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu mereka dalam mengatasi area kinerja yang kurang memuaskan atau mempertahankan kinerja yang baik (Astuti and Rahman, 2020). Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan secara berkala untuk mengoptimalkan tujuan dan sasaran bisnis perusahaan. Penilaian kinerja karyawan adalah proses evaluasi yang dilakukan oleh suatu lembaga dengan menggunakan kriteria atau standar yang telah ditetapkan terhadap tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang karyawan (Okvi Maharani and Ida Rindaningsih, 2023).

Memiliki karyawan yang termotivasi dan mampu meningkatkan kinerja dalam bekerja akan membawa manfaat bagi perusahaan. Penilaian 360 derajat dapat digunakan dalam berbagai konteks. Penilaian ini dapat digunakan untuk analisis kebutuhan pelatihan, pembentukan tim, pengembangan manajemen, pembinaan program, perencanaan suksesi, dan untuk memantau dampak program perubahan. Umpan balik 360 derajat semakin meningkat digunakan dalam tinjauan kinerja (Junaidi et al., 2021). Penilaian terhadap seseorang kinerja yang mempertimbangkan pandangan atasan, teman sejawat dan bawahannya terbukti lebih banyak dapat diandalkan, adil dan tidak memihak dibandingkan review dilakukan oleh supervisor sendiri. Yang paling umum dan mungkin

paling banyak keberhasilan penerapan umpan balik 360 derajat adalah untuk kepemimpinan dan manajemen perkembangan individu. Umpan balik 360 derajat telah digunakan oleh penulis paling sering sebagai sebuah bagian penting dari manajemen dan kepemimpinan program pembangunan (Rohaini, 2018). Umpan balik 360 derajat yang diterima peserta berhubungan langsung dengan seperangkat peran atau kompetensi yang literatur, Tujuan utama dari umpan balik 360 derajat adalah untuk mengidentifikasi peluang pengembangan. Proses 360 derajat membantu orang fokus pada mengembangkan kompetensi yang terkait dengan kepemimpinan dan efektivitas manajerial. Penting bahwa 360 derajat umpan balik peserta sudah jelas tentang apa prosesnya dimaksudkan untuk dicapai dan untuk mereka capai memahami apakah proses tersebut mempunyai sebuah fokus perkembangan atau fokus evaluatif. Dengan fokus evaluatif, umpan baliknya ada konsekuensi langsung dan nyata bagi karyawan (misalnya promosi, kenaikan gaji). Dengan fokus pengembangan, umpan baliknya ada tidak ada konsekuensi organisasional selain itu memfokuskan peserta pada peningkatan kualitas kontribusi mereka.

Umpan balik telah terbukti mengubah evaluasi diri seseorang dalam beberapa cara termasuk perkiraan kompetensi, tujuan yang ditetapkan individu, dan tingkat harga diri seseorang. Sebagian besar karyawan lebih suka menerima umpan balik dari lebih banyak orang daripada hanya atasannya. Umpan balik ini menciptakan ukuran kinerja yang lebih akurat dan seimbang serta membantu mengatasi bias pribadi dan organisasi yang umum ditemukan dalam penilaian penyelia sumber tunggal. Meskipun terdapat bukti bahwa para manajer dan orang-orang yang memberikan umpan balik sering merasakan perubahan positif dalam keterampilan manajer yang dinilai. Umpan balik yang diterima dari orang lain (sebagai lawan dari umpan balik yang diterima langsung dari tugas), data umpan balik normatif, umpan balik yang ditujukan pada karakteristik pribadi secara umum, dan ancaman pribadi yang dirasakan adalah jenis umpan balik yang mengalihkan perhatian dari tugas ke diri sendiri (Kirani, 2023).

Sejumlah sistem 360 derajat mendorong penerima untuk berbagi umpan balik dengan penilai mereka. Perlu disadari bahwa hal ini dapat menjadi ancaman terhadap konsep diri seorang manajer dan mengurangi kemungkinan perbaikan. Banyak sistem umpan balik komersial 360 derajat memiliki banyak sifat ini dan oleh karena itu mengarah pada fokus pada diri sendiri daripada memperbaiki perilaku terkait tugas. Memelihara pertumbuhan dan perkembangan karyawan telah menjadi prioritas utama bagi organisasi yang ingin berkembang dan sukses. Di antara berbagai strategi dan alat yang digunakan untuk tujuan ini, umpan balik 360 derajat menonjol sebagai mekanisme kuat yang melampaui sistem konvensional penilaian kinerja. Dengan mengumpulkan wawasan dari berbagai sudut pandang, umpan balik 360 derajat memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja karyawan, mendorong pemahaman yang lebih mendalam tentang kompetensi mereka dan area yang perlu ditingkatkan. Wawasan ini berfungsi sebagai katalis untuk pertumbuhan profesional, memungkinkan individu untuk membuat

keputusan yang tepat mengenai tujuan pembangunan mereka dan membantu organisasi menyelaraskan bakat mereka dengan tujuan strategis.

Tidak seperti evaluasi kinerja tradisional, yang biasanya hanya mengandalkan penilaian dari satu sumber, seperti supervisor, umpan balik 360 derajat melibatkan masukan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk supervisor, rekan kerja, bawahan, penilaian mandiri, dan terkadang bahkan pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan atau klien. Penilaian kinerja adalah proses sistematis dan berkala untuk mengukur kinerja kerja seseorang terhadap persyaratan pekerjaan yang ditetapkan. Ini adalah evaluasi subjektif terhadap kekuatan dan kelemahan karyawan, nilai relatif bagi organisasi, dan potensi pengembangan di masa depan (Nur Azizah et al., 2021).

Dalam banyak kasus, penggunaan umpan balik 360 derajat dapat meningkatkan besarnya dampak yang diteliti, dan bahkan mungkin mengubah temuan yang tidak signifikan menjadi temuan yang signifikan. Pemingkatan 360 derajat dapat menilai dengan lebih baik sejauh mana karyawan meresapi budaya organisasi dan dinilai di seluruh tingkatan dan divisi dalam organisasi. Meskipun terdapat manfaat besar dalam penggunaan pemeringkatan 360 derajat, harus diakui bahwa ada manfaat yang besar bagi perusahaan. adalah biaya dan ketidaknyamanan yang besar dalam menggunakannya. Jumlah responden yang harus dilibatkan jauh lebih besar, sehingga akan memakan banyak biaya dalam hal waktu dan tenaga karyawan. Biaya ini dapat mengurangi jumlah organisasi yang bersedia berpartisipasi. Analisis data juga akan jauh lebih rumit. Di sisi lain, kekayaan data yang dikumpulkan akan jauh lebih baik, dan data yang dikumpulkan dapat memberikan manfaat yang lebih besar baik bagi organisasi maupun peneliti. Misalnya, pemeringkatan 360 derajat dapat membuat manajer puncak mengetahui sejauh mana sikap kewirausahaan tersebar di seluruh organisasi. Demikian pula, penilaian 360 derajat dapat memberi informasi kepada mereka tentang bagaimana produk mereka dipandang oleh pelanggan dan agen pembelian. Karena rumitnya melakukan penelitian 360 derajat, kami merasa tidak setiap penelitian, atau bahkan sebagian besar penelitian, harus menggunakan metode 360 derajat. Namun, temuan-temuan utama di lapangan harus direplikasi menggunakan metode 360 derajat agar dapat lebih menentukan besaran dampak sebenarnya dan kepentingan relatif dari berbagai variabel.

Penilaian kinerja disebut juga evaluasi kinerja, ulasan kinerja, diskusi pengembangan, atau penilaian karyawan. Penilaian kinerja adalah alat utama di perusahaan yang memberikan informasi tentang kinerja karyawan untuk mengambil keputusan penting, seperti penyesuaian gaji, promosi, identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dokumentasi tingkat kinerja atau perilaku yang dapat menyebabkan pemecatan atau sanksi. Selain itu, terdapat hubungan yang jelas antara penilaian kinerja dan sikap, upaya, dan perilaku karyawan, yang menyiratkan peningkatan dalam hasil keuangan yang diperoleh perusahaan. Proses penilaian kinerja 360 derajat digunakan sebagai alat yang memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada pendapat berbagai kelompok reviewer yang bersosialisasi dengan karyawan yang

dievaluasi. Berbagai kriteria dipertimbangkan dalam penilaian kinerja yang mungkin mempunyai sifat berbeda dan biasanya menimbulkan ketidakpastian.

Dalam proses penilaian kinerja karyawan pada perusahaan ini masih menggunakan metode penilaian tradisional dimana penilaiannya masih bersifat subyektif oleh pimpinan perusahaan. Karena penilaian hanya dari satu pihak yaitu pimpinan perusahaan, maka hal ini mengakibatkan adanya beberapa pegawai yang mempunyai hubungan dekat dengan pimpinan akan memperoleh nilai penilaian yang tinggi, sedangkan pegawai yang tidak mempunyai hubungan dekat dengan pimpinan akan mendapat nilai penilaian yang rendah (Sukanto, Andriyani, and Wahyuni, 2021). Penilaian dengan pendekatan ini akan memberikan dampak signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai, karena mereka dapat merasa diperlakukan secara adil, terutama dalam hal penggajian dan pemberian tunjangan yang didasarkan pada hasil penilaian kinerja. Menghadapi situasi tersebut, disadari perlunya penyegaran dalam metode penilaian kinerja pegawai yang dapat mencakup semua aspek, menjamin keseimbangan antara kebutuhan pegawai dan kebutuhan perusahaan. Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana seorang pegawai dinilai mengenai kinerjanya dibandingkan dengan seperangkat standar. Umpan balik 360 derajat mulai populer pada tahun 1990 sebagai alat untuk pengembangan kepemimpinan.

Penelitian mengenai umpan balik 360 derajat digunakan oleh banyak organisasi. Beberapa alasan mengapa organisasi memilih untuk menggunakan umpan balik 360 derajat adalah dengan harapan dapat memperbaiki organisasi, manajemen, kepemimpinan karyawannya, dan untuk tujuan evaluatif. Selain manfaat dan niat baik penilaian kinerja, namun ada sedikit permasalahan yang muncul. Salah satunya adalah subjektivitas, masalah ini perlu ditangani secara serius karena dapat menimbulkan persepsi negatif yang melebihi dampak positif penilaian kinerja. Umpan balik 360 derajat yang dianggap sebagai jawaban atas masalah juga tidak sempurna. Feedback 360 derajat, juga disebut sebagai penilaian multi-sisi, penilaian multi-penilai, umpan balik multi sumber, yang dapat digunakan dalam lingkungan industri. Popularitas umpan balik 360 derajat tidak dapat disangkal. Banyak perusahaan yang menggunakan penilaian ini untuk karyawannya. Terlepas dari popularitasnya, ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan untuk melakukan umpan balik 360 derajat yang ideal yang mencakup sumber data dan dimensi pengukuran.

Organisasi adalah sekelompok elemen yang setiap elemennya bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa elemen penting adalah karyawan, pemberi kerja, pelanggan, layanan, dan perilaku organisasi. Semua elemen ini perlu disinkronkan dan dihubungkan. Di banyak organisasi, metode umpan balik 360 derajat digunakan untuk menilai hubungan antara elemen organisasi dan pertumbuhan. Umpan balik 360 derajat menciptakan lingkungan pembelajaran yang konstan dan memberikan umpan balik holistik kepada karyawan yang mengarah pada peningkatan kinerja dan peningkatan pertumbuhan organisasi. Meningkatnya pemanfaatan umpan balik 360 derajat untuk tinjauan kinerja dalam organisasi dianggap sebagai metode untuk mengumpulkan

informasi dari berbagai sumber. Ini mencakup navigasi dari berbagai sumber untuk peningkatan karyawan. Temuan menyatakan bahwa keberhasilan umpan balik 360 derajat bergantung pada implementasi yang direncanakan.

Prasyarat implementasi adalah komitmen dari manajemen puncak, keterlibatan departemen sumber daya manusia dan penyediaan sumber daya yang tidak terputus, terutama waktu dan keuangan. Definisi kesuksesan bergantung pada perspektif individu itu sendiri dan yang terpenting ditentukan oleh organisasi. Banyak penelitian mengungkapkan bahwa umpan balik 360 derajat penting bagi individu hanya sebagai hubungannya dengan identifikasi kekuatan pribadi. Berdasarkan asumsi Teori Disonansi Kognitif, individu mengalami peningkatan setelah mendapatkan penilaian diri sendiri dan penilaian multi sumber guna mengurangi kekurangan dan meningkatkan perasaan asonansi. Namun, terbukti bahwa sebagian besar penilaian didasarkan pada interaksi antarpribadi, bukan kinerja. Metode ini lebih efektif bila berfokus pada perilaku dan tanggung jawab pekerjaan. Hal ini akan meningkat dengan menjaga kerahasiaan. Banyak organisasi mengatakan dan membuktikan bahwa kerahasiaan penilai dan data meningkatkan harga diri dan menunjukkan harmonisasi pekerjaan. Hal ini juga memberikan beberapa wawasan tentang bidang pengembangan pribadi dan profesional karyawan yang belum dijelajahi oleh atasannya atau oleh dirinya sendiri. Umpan balik dari pimpinan perusahaan sering kali tidak mengubah perilaku karyawan. Meskipun demikian, umpan balik membantu karyawan dalam penilaian diri dan perbaikan diri sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Hal ini menanamkan norma-norma dan nilai-nilai positif dengan pertumbuhan kompetensi kerja dan karenanya, terbukti menjadi alat yang ampuh untuk perubahan organisasi. Hal ini tidak hanya menuntut individu untuk berubah, melainkan seluruh budaya organisasi yang dipetakan ke arah perbaikan berkelanjutan. Meskipun komunikasi langsung dan dukungan untuk perbaikan segera diperlukan antara supervisor dan karyawan untuk ditinjau, umpan balik dari berbagai sumber mendorong komunikasi terbuka yang konstruktif. Studi tentang umpan balik 360 derajat mengungkap kekuatan tersembunyi karyawan dan organisasi, meskipun hanya sedikit penulis yang menyatakan bahwa metode ini hanya berfokus pada kelemahan. Namun hal ini dapat diatasi dengan penjelasan terlebih dahulu mengenai seluruh tujuan dilakukannya umpan balik tersebut dan kemudian kelemahan-kelemahannya diidentifikasi serta membantu dalam membentuk perkembangan karyawan dan organisasi di masa depan.

Umpan balik 360 derajat dianggap sebagai pengganti penilaian kinerja yang dapat didefinisikan ulang sebagai bagian dari prosedur penilaian kinerja karena merupakan proses yang berkesinambungan, bukan aktivitas yang dilakukan satu kali saja. Karakteristik lain dari umpan balik 360 derajat bergantung pada pengalaman penilai. Analisis terhadap berbagai penelitian menunjukkan bahwa validitas penilai dalam pemeringkatan menunjukkan hasil yang lebih baik yang membantu dalam pengambilan keputusan dan pertumbuhan. Tujuan pengembangan karyawan dan organisasi harus

diperhitungkan ketika merancang alat umpan balik. Tujuan dari umpan balik 360 derajat dapat menjadi kabur jika dikaitkan dengan insentif finansial dan dapat menyimpang dari penilaian kinerja. Dengan demikian, hal ini membantu dalam membangun kualitas kepemimpinan dan manajemen pada karyawan dan memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, budaya dan perilaku organisasi menjadi lebih adaptif dalam mengelola umpan balik 360 derajat secara teratur.

Institusi pendidikan tinggi merupakan lembaga utama berperan dalam menghasilkan tenaga kerja yang berkontribusi dalam pembangunan perekonomian negara, oleh karena itu pengajaran dan penerapan metode ini efektif untuk pertumbuhan pegawai dan lembaga. Hal ini juga akan menciptakan angkatan kerja masa depan yang dilengkapi dengan metode penilaian kinerja ini. Di Indonesia, organisasi sektor publik mengadopsi umpan balik 360 derajat sebagai bagian dari penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karyawan, pembangunan tim dan pengembangan strategis. Mereka juga menekankan pada dasar dan kriteria umpan balik yang telah direncanakan sebelumnya. Namun, di sektor publik, umpan balik 360 sebagian besar digunakan untuk penilaian kenaikan gaji. Meskipun demikian, terdapat dampak jangka panjang dari umpan balik.

360 derajat dan juga diamati oleh banyak penulis bahwa umpan balik 360 derajat meningkatkan pengembangan kepemimpinan. Efektivitas metode ini terbukti dalam meningkatkan motivasi karyawan dan menjembatani kesenjangan komunikasi antara manajer dan rekan kerja. Hal ini juga menetapkan bahwa sikap yang lebih baik, pengurangan stres dan kecemasan karyawan dicapai melalui penilaian diri dan proses multi-penilai yang digunakan dalam umpan balik 360 derajat. Institusi pendidikan tinggi yang memberikan gelar khususnya institusi kedokteran mengadopsi umpan balik 360 derajat untuk akreditasi. Umpan balik dari seluruh pemangku kepentingan sebagai penilai memberikan improvisasi yang signifikan terhadap lembaga. Karyawan adalah aset organisasi dan berkontribusi dalam pertumbuhan dan keuntungannya. Perkembangan mereka terkait dengan pertumbuhan organisasi. Umpan balik 360 derajat adalah alat penilaian yang paling komprehensif.

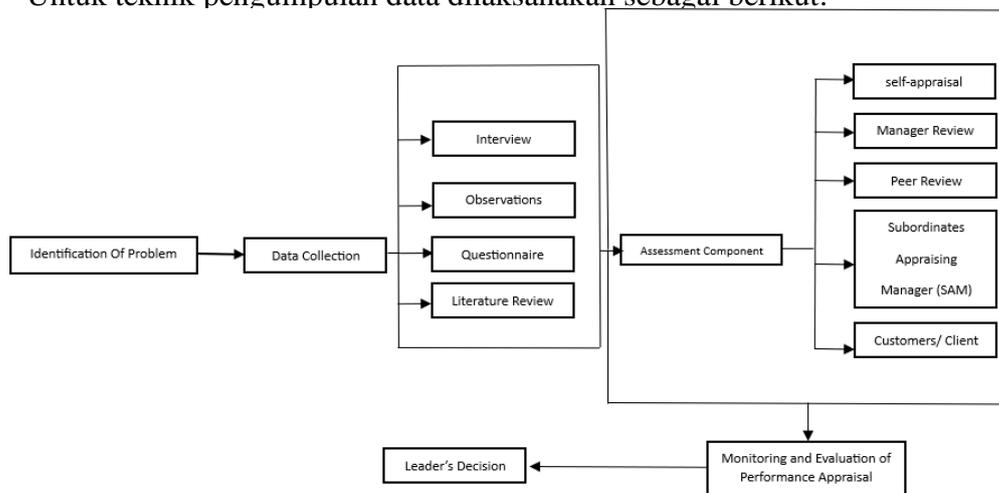
Tinjauan 360 derajat dimaksudkan untuk memberikan karyawan kesempatan untuk memahami dan memperbaiki setiap bidang perbaikan atau masalah yang mungkin ada antara mereka dan seluruh organisasi. Proses ini memberikan wawasan tentang kinerja, perilaku dan kemajuan karyawan serta potensi mereka, sekaligus mengenali dan menetapkan tujuan pengembangan kinerja. Namun, dampak umpan balik 360 derajat terhadap pertumbuhan karyawan dan organisasi bergantung pada implementasi yang direncanakan dan kebijakan organisasi. Umpan balik 360 derajat juga digunakan di beberapa organisasi di Pakistan, namun studi tentang penggunaannya di lembaga pendidikan tinggi masih terbatas. Namun, hal ini akan bermanfaat bagi lembaga pendidikan tinggi sebagai alat untuk pertumbuhan organisasi dan peningkatan kapasitas angkatan kerja di masa depan. Oleh karena itu, penerapannya memfasilitasi pengembangan berkelanjutan karyawan dan organisasi.

Dalam konteks ini, sangat direkomendasikan untuk perusahaan menerapkan metode 360-Degree Feedback, yang menyajikan evaluasi yang komprehensif dari berbagai sudut pandang, termasuk penilaian diri sendiri, penilaian oleh manajer, penilaian oleh rekan kerja sebaya, penilaian oleh bawahan terhadap manajer, serta penilaian oleh pelanggan/klien. Metode 360 Degree Feedback bertujuan untuk mengurangi terjadinya diskriminasi pada saat proses penilaian kinerja karyawan, dimana penilaian ini akan jauh lebih objektif dan membantu meningkatkan kecepatan proses penilaian kinerja karyawan (Suarga et al., 2022). Metode ini menjanjikan pendekatan yang holistik dalam mengevaluasi kinerja pegawai, membuka ruang bagi perbaikan yang berkelanjutan, dan memastikan kesesuaian antara tujuan individu dan tujuan perusahaan dalam bahan pertimbangan pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan mengenai masa depan karyawan dan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didasarkan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan literature review melalui metode sekunder yaitu mengambil hasil penelitian dari peneliti terdahulu sebagai tinjauan dalam mengekstraksi hasil penelitian ini (Sugiyono 2018). Adapun dalam penelitian (Hartati and Hikmah 2022).

Untuk teknik pengumpulan data dilaksanakan sebagai berikut:



Gambar 1 Alur Penelitian

Pada alur penilaian diatas, pengidentifikasian analisis masalah penilaian kinerja yang akan dilakukan di PT. Satria Manunggal Petrolindo. Teknik pengumpulan data yang disajikan dapat berupa informasi dari sumber-sumber yang berkaitan dengan permasalahan yang dianalisis, dimana dalam hal ini sumber bisa didapat dari pimpinan, manajer, dan pelanggan/ klien perusahaan. Metode evaluasi 360 derajat adalah suatu pendekatan untuk menilai kinerja secara menyeluruh dari berbagai sudut pandang, termasuk dari diri sendiri, atasan, rekan kerja, dan bawahan, sehingga menciptakan evaluasi yang lebih objektif dan menyeluruh (Heryanto and Puteri, 2023).

Selain itu, tinjauan literatur dilakukan untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber tertulis seperti dokumen perusahaan, buku, dan internet. Penelitian juga

mencakup komponen penilaian yang melibatkan penilaian dari pegawai sendiri, tinjauan dari manajer, sejawat, manajer bawahan, serta ulasan dari pelanggan atau klien yang bekerja langsung dengan karyawan. Hasil penilaian kinerja kemudian dipantau dan dievaluasi oleh pimpinan perusahaan. Evaluasi karyawan merupakan faktor penentu dalam pemberian penghargaan serta sebagai pedoman untuk menilai kompetensi pegawai (Nasution, 2020). Penilaian kinerja 360 derajat mencakup evaluasi yang dilakukan oleh mereka yang melakukan kontak dengan karyawan yang dinilai selama jam kerja dan memiliki kesempatan untuk mengamati kinerjanya secara langsung. Penilaian berupaya memperoleh pandangan dari beberapa pegawai di tingkat senior, rekan kerja, dan junior, bukan hanya pandangan dari pegawai tingkat senior saja.

Selanjutnya meliputi evaluasi diri berdasarkan kriteria tertentu, membandingkan keseluruhan data dan menentukan kelemahan dan kelebihan pegawai yang dinilai. Penelitian ini membahas penilaian kinerja 360 derajat, yang lebih menonjol dibandingkan metode penilaian kinerja tradisional dan lebih banyak digunakan saat ini, dalam kerangka konseptual. Dalam kerangka kerja ini, penelitian ini pertama-tama membahas penilaian kinerja, kebutuhan dan manfaat penilaian kinerja, penilaian kinerja 360 derajat dan umpan balik, serta keuntungan dari sistem penilaian kinerja 360 derajat. Konsep sistem penilaian kinerja 360 derajat sudah ada sejak masa setelah tahun 1980-an. Namun, hal ini tidak banyak disukai karena karakteristik struktural dan budaya pada periode tersebut. Saat ini, hal ini dianggap oleh manajer dan karyawan sebagai metode yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karena sistem ini mencakup umpan balik, yang diterima dari berbagai sumber, sistem ini dianggap sebagai sistem yang lebih obyektif; dan gagasan bahwa ini adalah sistem yang lebih terintegrasi dan efektif, dibandingkan dengan sistem yang mengevaluasi kinerja berdasarkan pandangan seorang supervisor tunggal, telah menjadi semakin umum.

Sebagai sebuah konsep, penilaian kinerja 360 derajat mendukung umpan balik perkembangan yang dikenal sebagai umpan balik multi-sumber, penilaian multi-penilai, penilaian lingkaran penuh dan evaluasi rekan kerja, dan mengukur kepatuhan dan perilaku daripada kepribadian. Sistem penilaian kinerja ini memanfaatkan data yang diberikan oleh atasan, bawahan serta klien atau kontraktor dari seorang karyawan. Menjadi suatu keharusan bagi organisasi karena meningkatnya jumlah karyawan dalam organisasi, sistem ini adalah sistem penilaian terbaru dan populer yang dibangun berdasarkan berbagai sumber dan masukan. Hal ini dapat didefinisikan sebagai suatu proses evaluasi dimana kinerja seorang karyawan dinilai berdasarkan informasi spesifik mengenai kinerja pekerjaan yang diperoleh dari rekan kerja karyawan tersebut, supervisor, bawahan langsung karyawan tersebut serta pelanggan internal dan eksternal karyawan tersebut. Evaluasi kinerja 360 derajat sebagai alat strategis untuk meninjau kesehatan kinerja organisasi, membantu perencanaan layanan dan penetapan tujuan, dan sebagai langkah transisi menuju umpan balik obyektif dan subyektif, organisasi yang berfokus pada pelanggan dan kualitas total pengelolaan.

Objek yang dievaluasi melalui metode ini dinilai oleh semua orang yang berinteraksi dengannya di tempat kerja, yang memungkinkan evaluasi multi-sumber dan lebih komprehensif daripada evaluasi berdasarkan informasi sumber tunggal yang tidak terlalu bisa diandalkan. Penilaian kinerja 360 derajat adalah metode yang berupaya mengatasi kelemahan metode penilaian tradisional, atau menjadi alternatif dari metode tersebut. Oleh karena itu, penilaian ini bertujuan untuk menilai karyawan tidak hanya dari sudut pandang atasan mereka, tetapi juga rekan kerja mereka, pemegang saham internal dan eksternal, serta karyawan itu sendiri. Data yang dikumpulkan dari berbagai sumber dalam penilaian kinerja 360 derajat menunjukkan analisis kinerja karyawan yang ekstensif dan tidak memihak. Umpan balik yang dimasukkan dalam penilaian kinerja 360 derajat, mungkin merupakan alasan paling penting mengapa penilaian ini sangat disukai saat ini. Umpan balik adalah sekumpulan data tentang bagaimana karyawan dipersepsikan, dilihat dan dinilai oleh orang lain. Kumpulan data ini diperoleh melalui penilaian kinerja, sehingga kelemahan dan kekuatan seorang karyawan ditentukan oleh berbagai sumber. Setelah itu, penting untuk membagikan data ini kepada karyawan dan mengubah kelemahannya menjadi kelebihannya. Umpan balik menciptakan kesadaran dan memotivasi karyawan untuk mengubah perilaku. Keputusan kepemimpinan akan menentukan kedudukan atau jabatan pegawai, yang berdampak pada upah, gaji, dan tunjangan pekerjaan yang akan diterima pegawai tersebut di masa depan. Dimana Penilaian kinerja memiliki peran yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan pengakuan kepada karyawan atas prestasi kerja yang telah mereka raih (Rulita and Sumaryono, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam langkah awal penetapan penilaian kinerja pegawai, ditetapkanlah bobot kriteria evaluasi berdasarkan informasi kehadiran serta formulir penilaian yang dirancang secara khusus oleh perusahaan. Selanjutnya, tahap ini melibatkan penentuan penilai yang sesuai serta pembobotan kriteria penilaian yang tepat.

Pertama, penentuan penilaian dan bobot penilaiannya. Adapun penilaian dan bobot penilaian yang dilakukan oleh penilai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Bobot Nilai-Evaluator

No.	Evaluator	Bobot	Keterangan
1.	Leader	40%	Tinggi
2.	Manager	25%	Sedang
3.	Rekan Kerja	15%	Cukup
4.	Pelanggan/Klien	10%	Rendah
5.	Pekerja	10%	Rendah

Sumber: Data diolah peneliti 2024

Langkah selanjutnya adalah menentukan indikator-indikator yang diperlukan dalam proses penilaian kinerja pegawai, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Indikator Penilaian dan Nilai Tertimbang

No		Indikator				
		Leader	Manager	Rekan Kerja	Pelanggan/Klien	Pekerja
1.	Kepribadian	-	40	40	100	50
2.	Disiplin	-	20	-	-	50
3.	Kerja Sama Tim	60	30	60	-	-
4.	Kepemimpinan	40	10	-	-	-
Total Value		100	100	100	100	100

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Tahapan ketiga dilakukannya penentuan subkriteria penilaian seperti:

Tabel 3. Penentuan Subkriteria

No	Kriteria	Sub kriteria
1.	Kepribadian	Bidang Pengetahuan Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan
		Kemampuan Beradaptasi
		Integritas
		Penampilan
2.	Disiplin	Kehadiran
		Ketepatan Waktu
3.	Kerja Sama Tim	Komunikasi Antar Karyawan
		Kemampuan Menyampaikan Ide
		Ketergantungan pada Karyawan
4.	Kepemimpinan	Kemampuan Mengatur Pekerjaan
		Kemampuan Mengembangkan Diri

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Langkah selanjutnya adalah penentuan bobot yang diberikan evaluator/ penilai pada masing-masing subkriteria yang telah ditentukan. Dimana seperti pada tabel 4:

Tabel 4. Kriteria dan Bobot Penilaian oleh Evaluator

Evaluator	Criteria	Sub-Criteria	Value Weight
Leaders	Kerja Sama Tim	Komunikasi Antar Karyawan	20
		Kemampuan Menyampaikan Ide	20

		Ketertanggung Pada Karyawan Lain	20
	Kepemimpinan	Kemampuan Mengatur Pekerjaan	20
		Kemampuan Mengembangkan Diri	20
TOTAL VALUE			100
Manager	Kepribadian	Bidang Pengetahuan	8
		Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	8
		Kemampuan Beradaptasi	8
		Integritas	8
		Penampilan	8
	Disiplin	Kehadiran	10
		Ketetapan Waktu	10
	Kerja Sama Tim	Komunikasi Antar Karyawan	10
		Kemampuan Menyampaikan Ide	10
		Ketertanggung pada Karyawan Lain	10
	Kepemimpinan	Kemampuan Mengatur Pekerjaan	5
		Kemampuan Mengembangkan Diri	5
TOTAL VALUE			100
Rekan Kerja	Kepribadian	Bidang Pengetahuan	8
		Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	8
		Kemampuan Beradaptasi	8
		Integritas	8
		Penampilan	8
	Kerja Sama Tim	Komunikasi Antar Karyawan	20
		Kemampuan Menyampaikan Ide	20
		Ketertanggung pada Karyawan	20
TOTAL VALUE			100
Pelanggan/Klien	Kepribadian	Bidang Pengetahuan	20
		Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	20
		Kemampuan Beradaptasi	20
		Integritas	20
		Penampilan	20
TOTAL VALUE			100
Pekerja	Kepribadian	Bidang Pengetahuan	10

		Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	10
		Kemampuan Beradaptasi	10
		Integritas	10
		Penampilan	10
		Kehadiran	25
		Ketetapan Waktu	25
TOTAL VALUE			100

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Tahapan selanjutnya adalah tahapan pada pelaksanaan penilaian kinerja pegawai, dimana pada bagian ini diberikan contoh penilaian kinerja pegawai dengan data analisis sebagai berikut:

Nama karyawan : Andi
 Posisi : *Asisten Manger*
 Pimpinan PT : Direktur
 Pengelola : Manager Keuangan
 Kolega : Staf
 Keuangan Pelanggan/klien :
 Departemen Personalia

Tabel 5. Penilaian Kinerja Pegawai Andi

Evaluator	Criteria	Sub-Criteria	Value Weigh (%)	Score	Value
					(Value weight Score)
Leader	Kerja Sama Tim	Komunikasi Antara	20	90	18
		Karyawan	20	75	15
		Kemampuan Menyampaikan Ide	20	80	16
	Kepemimpinan	Ketertanggungjawaban Karyawan Lain	20	90	18
		Kemampuan Mengatur Pekerjaan	20	80	16
	Total Value			100	-
Manager	Kepribadian	Bidang Pengetahuan	8	95	7,6

		Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	8	80	6,4
		Kemampuan Beradaptasi	8	75	6
		Integritas	8	90	72
		Penampilan	8	95	76
		Kehadiran	10	100	10
		Ketetapan waktu	10	100	10
		Komunikasi Antar	10	80	8
		Karawan	10	80	8
		Kemampuan Menyampaikan Ide	10	90	9
		Ketergantungan pada Karyawan Lain	5	80	4
		Kemampuan Mengatur Pekerjaan	5	75	3,75
Total Value			100	-	87,55
Work Collague	Kepribadian	Bidang Pengetahuan	8	85	6,8
		Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	8	90	7,2
		Kemampuan Beradaptasi	8	85	6,8
		Integritas	8	70	5,6
		Penampilan	8	90	7,2
	Kerja Sama Tim	Komunikasi Antar Karyawan	20	75	15
		Kemampuan Menyampaikan Ide	20	80	16
		Ketergantungan pada Karyawan Lain	20	80	16

Total Value			100	-	80,6
Pelanggan/klien	Kepribadian	Bidang Pengetahuan	20	95	19
		Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	20	90	18
		Kemampuan Beradaptasi	20	80	16
		Integritas	20	90	18
		Penampilan	20	100	20
Total Value			100	-	91
Pekerja	Kepribadian	Bidang Pengetahuan	10	80	8
		Kecepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan	10	80	8
		Kemampuan Beradaptasi	10	80	8
		Integritas	10	80	8
		Penampilan	10	80	8
	Disiplin	Kehadiran	25	100	25
		Ketetapan Waktu	25	100	25
Total Value			100		90

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Setelah dilakukan penilaian subkriteria oleh masing-masing evaluator, maka ditentukan nilai akhir sesuai persentase pada tabel 1, sehingga diperoleh nilai akhir pegawai (table 6) sebagai berikut:

No	Evaluator	Value Weigh (%)	Value	Final Score
1	Leader	40	83	33,2
2	Manager	25	87,55	21,8875
3	Rekan Kerja	15	80,6	12,09
4	Pelanggan/klien	10	91	9,1
5	Pekerja	10	90	9
Total Value		100	-	85,28

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pada tahapan proses penilaian kinerja pegawai yang telah dilakukan pada tabel 5 dan tabel 6, selanjutnya akan dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap hasil penilaian kinerja pegawai. Hasil evaluasi penilaian kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 7 dibawah ini.

Tabel 7. Hasil Evaluasi (Kinerja)

Evaluation Value	Evaluation Result	Action
91 - 100	Very Good	Promosi
		Kenaikan Tunjangan
76 - 90	Good	Kenaikan Tunjangan
		Pelatihan
51 - 75	Midding	Pengarahan Peningkatan Kinerja
		Pelatihan
36 - 50	Bad	Peringatan
		Pelatihan
		Mutasi/Demosi
0 - 35	Very Bad	Pemutusan Hubungan Kerja

Sumber : Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan hasil penilaian (kinerja) pada tabel 7, maka dapat dilakukan evaluasi terhadap nilai akhir penilaian kinerja pegawai pada tabel 6, dimana hasil nilai akhir penilaian kinerja pegawai = 85,28. Hasil penilaian pegawai Andi BAIK dan mendapatkan tindakan “Kenaikan Tunjangan” dan “Pelatihan”.

Dari kegiatan monitoring dan evaluasi penilaian kinerja pegawai diperoleh hasil sebagai berikut:

Employee Performance Assessment Result		
Employee Name : Andi		
Position : Assistant Manager		
Final Score	Evaluation Result	Rekomendasi
85,28	GOOD	Kenaikan Tunjangan
		Pelatihan

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Hasil tersebut memiliki sinkronisasi dengan penelitian sebelumnya pada (Pratama and Hermina, (2022) bahwa Pendekatan umpan balik 360 derajat telah diterapkan oleh banyak organisasi untuk tujuan pengembangan atau evaluasi kinerja. Tulisan ini mempertanyakan efektivitas penerapan umpan balik 360 derajat dalam penilaian kinerja karyawan. Keunggulan umpan balik multi-penilai dibandingkan metode tradisional dan dominasi keunggulan dibandingkan kelemahan membawa kita pada kesimpulan bahwa umpan balik 360 derajat efektif dalam menilai kinerja. Ada dua kegunaan umum dari penerapan umpan balik 360 derajat yakni tujuan pengembangan dan penilaian serta manajemen kinerja. Telah diakui bahwa sebagian besar teknik umpan balik multi-sumber

telah digunakan dengan penekanan pada pengembangan. Lebih lanjut, dapat dikatakan bahwa praktik umpan balik multi-penilai memberikan hasil terbaik ketika digunakan untuk pengembangan dibandingkan penilaian kinerja, sebagian besar penelitian menyatakan bahwa pendekatan 360 derajat memberikan hasil yang bermanfaat bila digunakan untuk tujuan evaluasi kinerja.

Kemudian dalam penelitian Meghdad, (2020) mencoba memberikan metode baru untuk menilai kinerja perawat di rumah sakit dengan mengidentifikasi kriteria dan subkriteria dan kemudian memilih perawat yang memenuhi syarat di rumah sakit. Metode DEMATEL dan ANP digunakan untuk mengetahui bobot kriteria dan subkriteria. Kemudian, perawat yang memenuhi syarat dinilai dan dipilih melalui model 360 derajat. Keuntungan dari metode yang diusulkan adalah hasil yang lebih realistis dibandingkan metode lain karena kriteria dan sub-kriteria diberi bobot, dan kepentingan masing-masing ditentukan. Lebih lanjut, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menilai kinerja kelompok medis lain di rumah sakit. Meskipun ada upaya terus-menerus untuk merancang sistem yang optimal dan efektif untuk menilai karyawan, Meskipun ada upaya terus-menerus untuk merancang sistem yang optimal dan efektif untuk menilai karyawan, bukti menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa manajer tidak puas dengan metode dan sistem penilaian karyawan; alasan utamanya adalah kompleksitas proses penilaian dan adanya cacat dalam sistem penilaian yang komprehensif. Namun, penelitian menunjukkan bahwa model 360 derajat adalah salah satu metode yang menjawab kebutuhan organisasi, dan banyak perusahaan dan organisasi terkemuka di dunia menggunakan metode ini untuk menilai manajer mereka.

Kemudian pada penelitian Balakayeva, Zhanuzakov, and Kalmenova, (2023) peningkatan efisiensi suatu perusahaan sangat bergantung pada produktivitas karyawannya, yang harus dinilai dengan baik dan penilaian yang benar atas kontribusi setiap karyawan adalah penting. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis ini dikhususkan untuk kajian yang dilakukan penulis mengenai pengembangan sistem pemeringkatan pegawai digital (DERES). Studi ini dilakukan berdasarkan teknologi pembelajaran mesin dan metode penilaian modern yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi kinerja departemennya, menganalisis kompetensi karyawan, dan memprediksi peringkat karyawan di masa depan. Penulis mengembangkan model penilaian karyawan 360 derajat dan model prediksi peringkat menggunakan algoritma pembelajaran mesin regresi. Penelitian tersebut juga menganalisis hasil yang diperoleh dengan menggunakan model evaluasi karyawan, yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang diuji menurun karena kerja jarak jauh. Dengan menggunakan DERES, analisis pemeringkatan perusahaan bisnis nyata dilakukan dengan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi karyawan. Analisis terhadap hasil peramalan yang diperoleh dengan menggunakan model prediksi rating yang dikembangkan oleh penulis menunjukkan bahwa pengembangan pribadi dan hubungan merupakan parameter kunci dalam memprediksi rating karyawan

di masa depan. Selain itu, penulis memberikan gambaran rinci mengenai sistem informasi DERES yang dikembangkan, komponen utama, dan arsitekturnya.

Berdasarkan analisis hasil penilaian kinerja pegawai dengan metode umpan balik 360 derajat diketahui bahwa penilaian kinerja pegawai tidak hanya dilakukan oleh satu pihak saja (pimpinan perusahaan) yang merupakan penilaian tradisional, namun penilaian dilakukan secara langsung dengan masukan dari beberapa pihak disekitar karyawan. seperti pemimpin yang memberi instruksi, manajer yang mengawasi dan mengendalikan kinerja karyawan, rekan kerja yang setingkat dengan pekerjaan, pelanggan/klien yang sering berinteraksi langsung dengan karyawan, bahkan karyawan berhak menilai sendiri kinerjanya. Hal ini tentunya memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan, dimana karyawan akan merasa lebih dihargai dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya, sedangkan bagi perusahaan akan memperoleh keuntungan yang lebih besar dari kinerja karyawan yang meningkat.

Umpan balik 360 derajat telah mendapatkan popularitas sebagai alat manajemen kinerja dan pengembangan karier dalam organisasi. Ini adalah alat pengembangan yang berguna bagi karyawan yang berada dalam peran manajemen, dan juga berguna untuk membantu orang menjadi lebih efektif dalam peran mereka saat ini, dan juga untuk membantu mereka memahami bidang apa yang harus mereka fokuskan untuk pengembangan. Penelitian dilakukan mengenai peran karyawan dalam pengembangan kepemimpinan melalui umpan balik 360 derajat. Umpan balik 360 derajat tidak seperti pendekatan penilaian kinerja pada umumnya. Ini memberikan umpan balik dari semua aspek mulai dari supervisor, senior, rekan kerja, bawahan, pemasok, pelanggan untuk seorang individu, individu yang sama juga akan menilai dirinya sendiri dan kemudian mencocokkan kinerja dari penilaian orang lain. Studi ini menguji korelasi gabungan antara pengembangan **kepemimpinan karyawan dan penerapan umpan balik 360 derajat dalam suatu organisasi.**

360-Degree Feedback Method adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, seperti rekan kerja, manajer, bawahan, pelanggan, dan diri sendiri. Hal ini bertujuan untuk memberikan pandangan yang komprehensif dan seimbang tentang kekuatan, kelemahan, dan bidang pengembangan karyawan. Dalam artikel ini, kita akan mengeksplorasi pertanyaan-pertanyaan ini dan menawarkan beberapa tips tentang bagaimana menerapkan *360-Degree Feedback Method* dengan sukses. Salah satu manfaat utama dari *60-Degree Feedback Method* adalah dapat meningkatkan keakuratan dan validitas penilaian kinerja. Dengan mengumpulkan masukan dari berbagai perspektif, menerapkan *360-Degree Feedback Method* dapat menangkap gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja, perilaku, dan dampak karyawan.

Hal ini juga dapat meningkatkan kredibilitas dan penerimaan masukan, karena karyawan mungkin menganggapnya lebih adil dan obyektif dibandingkan sumber tunggal. Selain itu, menerapkan *360-Degree Feedback Method* dapat menumbuhkan

budaya pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan, karena karyawan dapat menerima umpan balik yang konstruktif dan spesifik mengenai bidang kebutuhan perbaikan dan pengembangan mereka. Namun, menerapkan *360-Degree Feedback Method* juga memiliki beberapa tantangan yang perlu ditangani secara hati-hati. . Salah satu tantangan utamanya adalah memastikan kualitas dan keandalan umpan balik. Hal ini memerlukan pemilihan penilai yang tepat, penyediaan kriteria yang jelas dan konsisten, pelatihan penilai tentang cara memberi dan menerima umpan balik, dan memastikan kerahasiaan dan anonimitas.

Tantangan lainnya adalah mengelola proses umpan balik dan reaksi karyawan. Hal ini memerlukan pengkomunikasian tujuan dan harapan dari umpan balik, memberikan dukungan dan panduan tentang cara menafsirkan dan menggunakan umpan balik, dan menindaklanjuti dengan rencana tindakan dan pembinaan. Tantangan ketiga adalah menyelaraskan umpan balik dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini memerlukan keterkaitan umpan balik dengan sistem penilaian kinerja, sistem penghargaan dan pengakuan, dan sistem pengembangan karier, serta memastikan bahwa umpan balik tersebut relevan dan bermakna bagi karyawan dan organisasi (Huda, Sudirman, and Aqham, 2022).

Umpan balik 360 derajat, atau disebut sebagai umpan balik multi sumber, adalah instrumen yang umum digunakan dalam bidang manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Prosesnya memerlukan pengumpulan umpan balik mengenai kinerja karyawan dari beberapa individu, termasuk rekan kerja, bawahan, supervisor, dan evaluasi diri. Tujuan utama penerapan umpan balik 360 derajat adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui penyediaan penilaian yang lebih komprehensif dan adil terhadap kekuatan karyawan dan bidang pengembangannya. Pemanfaatan umpan balik 360 derajat diakui secara luas karena kapasitasnya untuk meningkatkan kesadaran diri di antara personel.

Penelitian telah menunjukkan bahwa penerimaan umpan balik dari berbagai sumber dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman individu tentang kekuatan dan kelemahan pribadi mereka, sehingga memainkan peran penting dalam memfasilitasi perbaikan diri. Menurut penelitian yang ada, telah ditunjukkan bahwa pemanfaatan umpan balik 360 derajat menawarkan penilaian yang lebih komprehensif dan adil terhadap kinerja pekerjaan seseorang. Pemanfaatan pendekatan ini membantu mengurangi bias dan subjektivitas yang sering ditemukan dalam evaluasi *top-down* konvensional. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa keberhasilan pemanfaatan umpan balik 360 derajat berpotensi mendorong perubahan yang menguntungkan baik dalam perilaku dan kinerja karyawan.

Individu yang melihat umpan balik sebagai sesuatu yang positif lebih cenderung mengambil tindakan dalam bidang perkembangannya. Pemanfaatan umpan balik 360 derajat adalah praktik yang lazim dalam bidang pengembangan kepemimpinan. Teknik ini bermanfaat dalam mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan dan area yang perlu

ditingkatkan, sehingga membantu pengembangan pemimpin masa depan. Pemanfaatan umpan balik 360 derajat dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa pengembangan individu memainkan peran penting dalam mendorong kemajuan kolektif organisasi. Literatur ilmiah juga mengenali potensi hambatan yang terkait dengan umpan balik 360 derajat, termasuk kekhawatiran yang berkaitan dengan pelestarian anonimitas, bias yang ditunjukkan oleh penilai, dan kemungkinan umpan balik digunakan dengan cara yang bersifat menghukum.

Kemanjuran umpan balik 360 derajat bergantung pada lingkungan spesifik di mana umpan balik tersebut diterapkan. Penelitian ilmiah menyoroti pentingnya menyesuaikan prosedur umpan balik agar sesuai dengan budaya, tujuan, dan kompetensi spesifik yang dihargai oleh organisasi. Penting untuk diketahui bahwa konsekuensi jangka panjang dari umpan balik 360 derajat bergantung pada kualitas umpan balik yang diberikan, dedikasi perusahaan untuk mendorong pertumbuhan, dan kecenderungan karyawan untuk memanfaatkan masukan dengan cara yang konstruktif. Selain itu, dampak dari fenomena ini mungkin menunjukkan variabilitas antar individu. Personil tertentu mungkin melihat adanya peningkatan yang substansial, namun ada juga yang melihat adanya perubahan yang lebih moderat dalam kinerjanya.

Untuk mengatasi permasalahan ini secara efektif, sangat penting untuk memiliki strategi yang komprehensif dan strategis yang mencakup beberapa aspek seperti komunikasi yang efektif, pelatihan yang komprehensif, dan dukungan berkelanjutan bagi semua pihak yang terlibat dalam proses umpan balik 360 derajat. Menyesuaikan proses dengan persyaratan unik dan konteks budaya organisasi juga sama pentingnya untuk mencapai kesuksesan. Penelitian yang dilakukan mengenai pemanfaatan umpan balik 360 derajat sebagai mekanisme untuk meningkatkan kinerja karyawan menyoroti manfaat yang melekat dalam menumbuhkan kesadaran diri, memberikan evaluasi yang adil, dan memfasilitasi modifikasi perilaku yang konstruktif (Habibi and Artha Glory Romey Manurung, 2023). Namun demikian, hal ini mengakui adanya kesulitan yang melekat dan pentingnya penyesuaian untuk memastikan kemanjuran di berbagai lingkungan organisasi. Karena penilaian ini mengandalkan banyak perspektif yang berbeda, bukan hanya satu perspektif, hasil tinjauan umpan balik 360 derajat seringkali dipandang lebih berharga dibandingkan penilaian tradisional yang bersifat *top-down*. Dengan mendemokratisasi proses, umpan balik 360 derajat membantu menciptakan gambaran kinerja yang lebih lengkap dan mengidentifikasi dimana pembangunan paling dibutuhkan. Umpan balik dari ulasan 360 derajat sangat berharga karena didasarkan pada perilaku yang benar-benar dilihat dan dialami oleh karyawan lain, pelanggan, dan sebagainya. Hal ini memberikan wawasan yang lebih baik mengenai perilaku dan keterampilan karyawan, membantu menentukan kekuatan dan kelemahan mereka dengan lebih jelas.

PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang telah penulis lakukan, dapat disimpulkan bahwa penerapan metode 360-Degree Feedback dalam proses penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu metode yang menghasilkan penilaian yang obyektif. Hasil akhir yang diperoleh dalam proses penilaian akan menjadi bahan pertimbangan pimpinan perusahaan dalam mengambil keputusan mengenai masa depan karyawan dan perusahaan. Karyawan juga dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi bekerja di PT. Satria Manunggal Petrolindo yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dan pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Umpan balik 360 derajat telah ada sejak lama, dan telah menjadi topik penting dalam bidang psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia. Misalnya, umpan balik 360 derajat telah direkomendasikan oleh para peneliti dan praktisi untuk mengukur kinerja karena memungkinkan penilaian kinerja yang jauh lebih komprehensif dibandingkan penilaian sumber tunggal saja. Umpan balik 360 derajat dapat membantu memajukan pemahaman tentang fenomena penting di bidang kewirausahaan. Teori sosio-analitik menyatakan bahwa laporan diri dan laporan pengamat memiliki dampak penting. perbedaan; yang pertama mengevaluasi dinamika internal (misalnya identitas) seorang individu, sedangkan yang kedua menilai reputasi seseorang. Reputasi sangat bergantung pada kinerja seseorang di masa lalu dan kinerja sebelumnya memprediksi kinerja masa depan seseorang dalam konteks serupa. Oleh karena itu, reputasi seseorang lebih dapat memprediksi perilaku aktual dibandingkan dinamika internal seseorang, karena tujuan penilaian pengamat adalah prediksi perilaku. Singkatnya, teori sosio-analitik menghasilkan dua implikasi penting. Pertama, menggunakan penilaian pengamat untuk mengetahui reputasi sosial atau diri publik seseorang mungkin merupakan cara yang paling tepat untuk tujuan prediksi; Hal ini terutama berlaku jika pengamat berinteraksi erat dengan individu yang dinilai. Kedua, jika pemeringkatan laporan mandiri dan pemeringkatan pengamat mencakup aspek-aspek berbeda dari individu yang dinilai, maka kombinasi kedua pemeringkatan ini akan menghasilkan validitas yang lebih tinggi dibandingkan salah satu metode pemeringkatan yang digunakan sendiri-sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan peringkat multisumber (misalnya umpan balik 360 derajat) akan menghasilkan peningkatan validitas. Karena umpan balik 360 derajat melibatkan pengumpulan data dari berbagai penilai yang berbeda, studi meta-analitik, dukungan untuk menggunakan peringkat 360 derajat untuk meningkatkan validitas. Bukti meta-analitik di atas menunjukkan bagaimana penggunaan peringkat prediktor 360 derajat menghasilkan perolehan validitas. Bukti penelitian juga menunjukkan peningkatan validitas sebagai hasil penggunaan kriteria penilaian 360 derajat. Karena setiap sumber pemeringkatan mewakili perspektif yang unik dan berpotensi valid terhadap suatu kriteria, pemeringkatan 360 derajat dapat mengatasi masalah kekurangan kriteria karena penggunaannya memanfaatkan sebagian besar kriteria dibandingkan dengan pemeringkatan sumber tunggal. Pentingnya umpan balik 360 derajat dalam penelitian kewirausahaan. Penelitian ini membahas prospek penerapan

umpan balik 360 derajat pada bidang kewirausahaan dan menyerukan penggunaan umpan balik 360 derajat yang lebih sering dalam bidang ini. Penelitian mendorong peneliti kewirausahaan masa depan untuk mempertimbangkan penggunaan umpan balik 360 derajat untuk meningkatkan validitas kriteria terkait konstruksi kewirausahaan. Penilaian kinerja 360 derajat adalah metode yang mengevaluasi dan mengumpulkan informasi dari berbagai tingkat dalam organisasi. Penilaian kinerja karyawan adalah salah satu fungsi paling penting dari departemen sumber daya manusia. Menggunakan metode penilaian kinerja karyawan ke atas dimana manajer mengevaluasi karyawannya; menindaklanjuti bahwa manajer akan mengevaluasinya dalam proses berkelanjutan yang akan memberikan umpan balik sepihak. Jadi, ketika manajer mengevaluasi karyawannya mungkin menunjukkan bias tertentu pada beberapa karyawan, yang mungkin terjadi secara sengaja atau tidak, tetapi di sisi lain, membantu manajer untuk mengidentifikasi karyawan mana yang berkinerja baik sepanjang tahun. Penilaian kinerja 360 derajat dapat memberikan umpan balik dua sisi yang akan memberikan manfaat bagi manajer dan karyawan, dengan menerapkan umpan balik 360 derajat karyawan dapat memahami bagaimana kinerjanya sebagai karyawan dipandang oleh orang lain, mempunyai kesempatan untuk melakukan evaluasi. Manajernya yang memberikan karyawan merasa bahwa pendapatnya layak, kesempatan untuk menilai atasan mereka dapat memberikan karyawan pengalaman kekuasaan dan hak untuk berbicara. Di sisi lain, melalui penerapan penilaian kinerja 360 derajat manajer dapat memperoleh banyak informasi yang dapat digunakan dalam membantu menetapkan tujuan untuk tahun depan, juga mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Karena karyawan adalah sumber yang paling berharga dari segala hal. organisasi, tentu saja sangat penting bagi setiap organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawannya. Kinerja adalah tugas yang dilakukan untuk memenuhi kriteria yang telah ditentukan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses untuk menindaklanjuti kinerja dan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi. Umpan balik 360 derajat memiliki dampak positif terhadap pengembangan dan keterampilan manajer. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara umpan balik positif yang diterima dari penilaian kinerja 360 derajat dan pengembangan manajer. Dalam studi literatur dibahas bahwa persepsi terhadap penerapan metode 360 derajat secara keseluruhan positif. dan sebagian besar peneliti menunjukkan bahwa karyawan memiliki pendapat positif tentang metode 360 derajat.

DAFTAR PUSTAKA:

- Astuti, Dwi Andiani, and Arif Rahman. 2020. "Penerapan Metode 360 Derajat Dan Analytic Hierarchy Process (AHP) Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan Pada CV Mainan Kayu." *Jurnal IKRA-ITH Humaniora* 4(3):1–14.
- Balakayeva, Gulnar, Mukhit Zhanuzakov, and Gaukhar Kalmenova. 2023. "Development

- of a Digital Employee Rating Evaluation System (DERES) Based on Machine Learning Algorithms and 360-Degree Method.” *Journal of Intelligent Systems* 32(1):1–15. doi: 10.1515/jisys-2023-0008.
- Habibi, Roni, and Artha Glory Romey Manurung. 2023. “SLR Systematic Literature Review: Metode Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Human Performance Technology.” *Journal of Applied Computer Science and Technology* 4(2):100–107. doi: 10.52158/jacost.v4i2.511.
- Hartati, Tri, and Noer Hikmah. 2022. “Employee Performance Assessment of PT.Satria Manunggal Petrolindo Using 360-Degree Feedback Method. Sinkron.” *Jurnal Dan Penelitian Teknik Informatika* 7(2).
- Heryanto, and Puteri. 2023. “Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan.” *Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah)*.
- Huda, Haris Ihsanil, Bagus Sudirman, and Ahmad Ashifuddin Aqham. 2022. “Implementasi Metode 360 Derajat Pada Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Pada CV. Alfa Printing.” *Jurnal Teknik Mesin, Elektro Dan Ilmu Komputer* 2(1):17–24. doi: 10.55606/teknik.v2i1.143.
- Junaidi, Zalisman, Yusnimar Yusri, Khairul Amin, and Wisyanto. 2021. “Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam.” *AL-FAHIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 5(3):131–46. doi: 10.54396/alfahim.v3i2.183.
- Kirani, Amara. 2023. “Pengaruh Pengalaman Kerja, Latar Belakang Pendidikan, Komitmen Organisasi, Dan Penilaian Kerja Terhadap Kinerja.” *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi* 1(1):43–53. doi: 10.62421/jibema.v1i1.5.
- Meghdad, Rahati. 2020. “Assessment of the Performance of Nurses Based on the 360-Degree Model and Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Method (FMCDM) and Selecting Qualified Nurses.” *Ncbi* 6(1).
- Nasution, Sri Rezeki. 2020. “Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Dan Evaluasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Metode Preference Selection Index (PSI) Pada Industri Primer Pengolahan Kayu UD Maju Rezeki.” *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)* 383–92.
- Nur Azizah, Anisa, Muhammad Isnaini Hadiyul Umam, Ismu Kusumanto, Vera Devani, and Silvia. 2021. “Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Umpan Balik 360 Derajat Dan Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus : Pt. Riau Graindo).” *Journal of Information Technology and Computer Science (INTECOMS)* 4(2):2021.
- Okvi Maharani, and Ida Rindaningsih. 2023. “Penilaian Kinerja Sebagai Penentu Prestasi Dan Kinerja Tenaga Kependidikan: Literature Review.” *MAMEN: Jurnal Manajemen* 2(1):159–70. doi: 10.55123/mamen.v2i1.1626.
- Pratama, Gempur Putra, and Nurul Hermina. 2022. “The Effect of Performance Allowance and Work Discipline on Employee Performance at the Lembang Agricultural Training Center (BBPP).” *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen* 10(1):106–12. doi: 10.56457/jimk.v10i1.259.
- Rohaini, Eni. 2018. “Istem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Derajat Pada STIKOM Dinamika Bangsa Jambi.” *Jurnal Ilmiah Media SISFO* 12(2).
- Rulita, Pebni Wika, and Sumaryono. 2022. “Penerapan Penilaian Kinerja Aparatur Sipil

Negara Melalui Elektronik Remunerasi Kinerja (E-Rk) Dalam Meningkatkan Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas.” *Publik Magister Ilmu Administrasi*.

Suarga, Suarga, Hikmah Dina Nurwahdaniah, Irmawati Irmawati, and Ismatun Amriyah Bahtiar. 2022. “Kinerja Staf/Pegawai Selama Pembelajaran Online Tahun 2019-2021.” *Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan* 1(2):176–90. doi: 10.24252/edu.v1i2.26673.

Sugiyono. 2018. *Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sukamto, Yanti Andriyani, and Kiki Wahyuni. 2021. “Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Topsis.” *JATISI (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)* 7(3):2222–33. doi: 10.35957/jatisi.v9i3.2534.