

**EVALUASI PENERAPAN PENILAIAN KINERJA KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
BERBASIS SISTEM 360 DERAJAT FEEDBACK-APPRAISAL DI KANTOR REGIONAL
VIII BKN**

***EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF THE WORK PERFORMANCE
ASSESSMENT OF CIVIL SERVANTS BASED ON THE 360-DEGREE FEEDBACK
APPRAISAL SYSTEM AT REGIONAL OFFICE VIII OF STATE CIVIL SERVICE***

Ari Wibawa ¹⁾, Sidderatul Akbar ²⁾

**Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat
email: wibawa.atharizz@gmail.com**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi penerapan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil berbasis sistem 360 derajat feedback appraisal, evaluasi berfokus pada penilaian kinerja yang mewujudkan penilaian yang Tingkat Objektivitas (X1), Tingkat Keterukuran (X2), Tingkat Akuntabilitas (X3), Tingkat Partisipatif (X4), Tingkat Transparansi (X5), dan penilaian kinerja yang dapat mewujudkan Tingkat Mutual Trust (X6), Tingkat Kepuasan Kerja (X7), Tingkat Learning Organization (X8).

Sampel diambil sebanyak 50 orang dan dipilih menggunakan simple random sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner sedangkan pengujian hipotesis menggunakan One Sample t test.

Hasil pengujian membuktikan Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang Objektif (t_{hitung} ; 12,488); Terukur (t_{hitung} ; 11,214); Akuntabel (t_{hitung} ; 8,447); Partisipatif (t_{hitung} ; 8,225); Transparan (t_{hitung} ; 5,086); Penerapan e-perilaku dapat mewujudkan Tingkat Mutual Trust (t_{hitung} ; 6,703); Tingkat Kepuasan Kerja (t_{hitung} ; 5,988); dan Tingkat Learning Organization (t_{hitung} ; 11,617).

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, PNS, 360 derajat

ABSTRACT

This study aimed to evaluate the implementation of the performance appraisal of Civil Servants based on a 360-degree feedback appraisal system, the evaluation focused on performance appraisals that realized an assessment that was Objectivity Level (X1), Measurability Level (X2), Accountability Level (X3), Participatory Level (X4), Transparency Level (X5), and performance appraisal that can realize Mutual Trust Level (X6), Job Satisfaction Level (X7), Learning Organization Level (X8). Samples were taken as many as 50 people and selected by using simple random sampling. Then, the collecting data was using a questionnaire while testing the hypothesis using the One Sample t test. The test results proved that the application of e-behavior created an Objective PNS Performance Assessment level (t test ; 12,488); Measurable (t test ; 11,214); Accountable (t test ; 8,447); Participatory (t test ; 8,225); Transparent (t test ; 5,086); The implementation of e-behavior can realize the Mutual Trust Level (t test ; 6,703); Job Satisfaction Level (t test ; 5,988); and Level of Learning Organization (t test ; 11,617).

Keywords: performance Apraisal, PNS, 360 Degres

PENDAHULUAN

Sebuah organisasi harus merumuskan proses penilaian kinerja yang dapat mengubah pola organisasi menjadi lebih baik. Proses penilaian kinerja yang produktif, bersih, rasional dan objektif harus dikembangkan terus menerus (Ambarwati, 2002). Penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan kepercayaan anggota organisasi dalam mencapai kinerjanya. Hal ini dipahami karena penilaian kinerja akan memberikan gambaran sejauh mana kinerja individu kepada capaian tujuan strategis organisasi.

Untuk melaksanakan ketentuan pasal 78 Undang Undang No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pemerintah pada 26 April 2019 telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Menurut Peraturan Pemerintah ini Penilaian Kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier (pasal 2). Penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS.

Menurut pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, transparan. Penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah ini dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja PNS yang terdiri atas perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan kinerja, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem Informasi Kinerja PNS.

Di lingkungan Badan Kepegawaian Negara, pelaksanaan peraturan tersebut sesuai dengan Surat Sekretaris utama Nomor: 62/SESMA/VIII/2019 tanggal 29 Agustus 2019, yakni sistem penilaian baru yang disebut e-Perilaku 360 derajat. Sistem ini mengadopsi sistem penilaian 360 derajat. Sistem ini merupakan salah satu teknik penilaian kinerja karyawan berdasarkan umpan balik (feed back) yang diberikan oleh pegawai terhadap lembaga/perusahaan. Dengan metode penilaian 360 derajat, pegawai akan mengetahui sejauh mana penilaian kinerja diberikan terhadap atasan,

rekan kerja, mitra, bawahan dan pelanggan atau pengguna layanan.

Sebagai salah satu satuan kerja Badan Kepegawain Negara yang ada di daerah Kantor Regional VIII BKN melaksanakan penilaian kinerja sesuai dengan Surat Sekretaris utama Nomor: 62/SESMA/VIII/2019 tanggal 29 Agustus 2019 dengan menggunakan e-Perilaku 360 derajat. Hal ini menjadi model penilaian perilaku kerja yang sebelumnya menggunakan penilaian tradisional (satu arah saja) dari atasan/penilai ke bawahan.

Setelah berlangsung beberapa lama, sampai saat dampak yang diharapkan dari penerapan sistem baru tersebut belum dievaluasi. Benarkah sistem itu dapat mewujudkan penilalain yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, transparan, serta dapat menciptakan kultur organisasi yang sehat untuk mewujudkan kinerja organisasi yang lebih tinggi?

Penelitian ini dilaksanakan untuk memberi jawaban ilmiah terhadap pertanyaan tersebut. Urgensi penelitian ini terletak pada dampak potensi yang diharapkan dari penerapan sistem baru itu: apakah benar akan memberi dampak yang lebih positif. Sedangkan arti pentingnya terletak pada evaluasi ketepatan sistem baru tersebut untuk mewujudkan kultur organisasi yang lebih sehat.

Metode 360 derajat dan Penilaian Kinerja

Metode umpan balik 360 derajat adalah proses dimana seorang karyawan menerima informasi tentang bagaimana dirinya dinilai oleh sekelompok orang yang berinteraksi sehari-hari dalam pekerjaannya.

Menurut Bracken (2016) dalam jurnalnya yang berjudul *The Evolution and Devolution of 360° Feedback*, penilaian 360 derajat didefinisikan : *360° Feedback is a process for collecting, quantifying, and reporting coworker observations about an individual (i.e., a ratee) that facilitates/enables three specific data-driven/based outcomes: (a) the collection of rater perceptions of the degree to which specific behaviors are exhibited; (b) the analysis of meaningful comparisons of rater perceptions across multiple ratees, between specific groups of raters for an individual ratee, and for ratee changes over time; and (c) the creation of sustainable individual, group, and/or organizational changes in behaviors valued by the organization.*

Yang artinya Umpan Balik 360° adalah proses untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan pengamatan rekan kerja tentang seseorang (yaitu, orang yang dinilai) yang memfasilitasi/ memungkinkan hasil tiga basis data tertentu: (a) pengumpulan persepsi orang yang dinilai dari tingkat di mana perilaku tertentu ditunjukkan; (b) analisis perbandingan persepsi orang yang dinilai yang bermakna di berbagai tingkatan, antara kelompok penilai tertentu untuk penilaian individu, dan untuk perubahan penilaian dari waktu ke waktu; dan (c) penciptaan perubahan individu, kelompok, dan/atau organisasi yang berkelanjutan dalam perilaku yang dihargai oleh organisasi.

Umpan balik 360 sering disebut juga dengan *multirater feedback*, *multi source feedback*, atau *multi source assessment*. Intinya adalah umpan balik berasal dari seputar karyawan, dimana penggunaan 360 derajat berarti derajat lingkaran penuh dengan karyawan berada di pusatnya. Dengan demikian umpan balik berasal dari beberapa arah sekaligus, yaitu bawahan, rekan dan atasan (Ratnaningsih, 2011).

Menurut Widya (2004) penilaian kinerja multisource merupakan proses penilaian dengan mengkombinasikan *upward*, *downward*, *lateral* dan *self assessment* atau dikenal sebagai penilaian kinerja 360 derajat feedback. Dalam sistem penilaian kinerja 360 derajat feedback karyawan menerima feedback dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri sehingga memiliki standart obyektif dalam mengevaluasi kinerja. Kolaborasi pihak internal, eksternal dan setiap individu membentuk sinergi dalam mengembangkan kompetensi karyawan dan perusahaan. Manager SDM harus mengarahkan sistem penilaian menjadi strategi fungsional dan menyesuaikan dengan strategi korporat untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Kegiatan umpan balik 360 derajat dinilai lebih objektif dibandingkn dengan umpan balik yang hanya berasal dari satu sumber (Atasan saja). Umpan balik 360 derajat dapat dikelompokkan menjadi empat berdasarkan kegunaannya, yaitu sebagai alat pengembangan, sebagai alat penilaian, sebagai alat seleksi dan sebagai alat untuk memfasilitasi perubahan organisasi. (Yukl, 2006; Lepsinger & Lucia, 2004; Turnow & London, dalam Zentis, 2007; Turnow & London, dalam Sari, 2011).

Dalam pelaksanaan penilaian 360 derajat ini ada beberapa tujuan yang menurut para ahli (Mohaptra: 2015) :

Curtis (1996):

"Highlighted on why employers appreciate 360 degree feedback. When 360 degree feedback is introduced everyone may not be comfortable but it is a part in the process of change. 360 degree feedback helps in having an enhanced management style, improved communication, better team work, better understanding of strength and weakness and recognition of value of good relationship skills".

Menyoroti alasan kenapa karyawan mengapresiasi 360 derajat umpan balik. Ketika 360 derajat umpanbalik diperkenalkan tidak setiap orang mungkin merasa nyaman tetapi itu adalah bagian dalam proses perubahan. 360 derajat umpan balik membantu dalam menambah gaya manajemen, meningkatkan komunikasi, kerja tim lebih baik, pemahaman lebih baik pada kekuatan dan kelemahan dan pengakuan nilai keterampilan hubungan yang baik.

Edwards (1996):

"Studied on the 360 degree feedback improving the performance. It increases the performance of the employees as it gives a variety of career development opportunities. It is possible to have better performance because 360 degree provides a strong motivation, enhances information quality, increases the staff knowledge, supports continuous learning".

Mempelajari 360 derajat umpan balik dalam meningkatkan kinerja. Motode itu meningkatkan kinerja karyawan dengan diberinya variasi kesempatan pengembangan karier. Ada kemungkinan memiliki kinerja lebih baik karena 360 derajat menyediakan motivasi kuat, menambah kualitas informasi, meningkatkan pengetahuan staf, mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Pollitt (2004):

"Study asserts that 360 degree feedback helps individuals in many ways such as improving performance, structuring competencies etc. He also states that it is flexible and friendly and is more appreciated than conventional method".

Menyatakan bahwa 360 derajat umpan balik membantu individu dalam banyak cara seperti meningkatkan kinerja, kemampuan penataan dan lain-lain. Dia juga menyatakan

bahwa metode itu fleksibel dan ramah dan lebih dihargai daripada metode konvensional.

Thomas (2004):

“Highlights on how V& A was successful by adopting 360 degree feedback. The main purpose of V&A was to develop the skills of its people. Here the entire process was conducted online which helped in getting feedback from senior manager where in the process was safe, secure and easy to use maintaining the anonymity of the person giving the feedback. Hence it helped in supporting the personal development and enhancing the talent pool and also helping people in knowing their own strength and development needs”.

Menyoroti pada V& A yang sukses mengadaptasi 360 derajat umpan balik. Tujuan utama V&A untuk mengembangkan kemampuan orang. Di sini seluruh proses dilakukan dalam jaringan yang membantu dalam mendapatkan umpan balik dari manajer senior yang mana prosesnya aman, terjamin dan mudah untuk digunakan untuk mempertahankan anonimitas orang yang memberi umpanbalik. Karenanya itu membantu dalam mendukung perkembangan pribadi dan meningkatkan kumpulan bakat dan juga membantu orang mengetahui kekuatan diri dan kebutuhan pengembangan.

Garavan (1999):

“Focuses on self-awareness development in the managerial career development process by using 360 degree feedback and MBTI method. It was found in the research that 360 degree feedback was more effective because it helped in making plans for development as the feedback generated was extremely valuable. It is successful when individuals are trained to receive, give and gain constructive feedback. It helps the individuals to know themselves much better and help them in their career growth”.

Berfokus pada pengembangan kesadaran diri pada proses pengembangan karier dengan menggunakan 360 derajat umpan balik dan metode MBTI. Ditemukan dalam penelitian itu bahwa 360 derajat umpan balik lebih efektif karena itu membantu dalam pembuatan rencana untuk pengembangan sebagai umpan balik yang dihasilkan sangat berharga. Ini sukses ketika individu dilatih untuk menerima, memberi dan mendapatkan umpan balik membangun. Ini membantu individu untuk mengetahui diri

mereka lebih baik dan membantu mereka pada perkembangan karir mereka.

Rowe (1995):

“States that introducing 360 degree feedback into an organization depends fully on its culture. It plays a big role at the same time if the culture does not fit in then the feedback system can't be taken back at a later point of time therefore 360 degree feedback gains value when a wider range of people are involved in the process as it improves the quality of the feedback. Each one of them contributes in making the process more effective”.

Menyatakan bahwa memperkenalkan 360 derajat umpan balik dalam sebuah organisasi seutuhnya tergantung pada budayanya. Itu memainkan peran besar pada saat yang sama jika budaya tidak cocok kemudian sistem umpanbalik tidak dapat diambil alih di lain waktu karena itu 360 derajat umpan balik mendapatkan nilai ketika orang dalam jangkauan luas dilibatkan dalam proses untuk meningkatkan kualitas umpan balik. Salah satu dari mereka berkontribusi pada membuat proses lebih efektif.

Vloeberghs (1999):

“Highlighted on the effect of Multi-rater feedback on personal as well as organizational front. An individual growth happens when psychologically the person accepts the job happily. When the psychology of the person is rated low then it leads to dissatisfaction. The research suggested that to improve the individual performance it should also be backed up with Assessment Development Centre methods leading to higher organizational performance”.

Menyoroti pada efek umpanbalik Multi-penilai pada pribadi serta pemuka organisasi. Pertumbuhan individu terjadi ketika orang menerima pekerjaan merasa senang secara psikologis. Ketika psikologi orang dinilai rendah maka itu mengakibatkan pada ketidakpuasan. Penelitian menyarankan bahwa untuk meningkatkan kinerja individu itu juga harus dibackup dengan metode pengembangan penilaian terpusat mengarah pada kinerja organisasi lebih tinggi.

Drew (2009):

“Highlighted on individual leadership development by using 360 degree feedback. The author analyzed that 360 degree feedback has favorable influence in different universities as

well as also in knowledge based entities in the aspect of leadership. Here "People engagement" was thoroughly checked by gaining well defined feedback. 360 degree feedback is considered as an adding value to individuals where in individuals looks into their self and work on it for their own development there by meeting the organization's objective".

Menyoroti pada pengembangan kepemimpinan individu dengan menggunakan 360 derajat umpan balik. Penulis menganalisis bahwa 360 derajat umpan balik memiliki pengaruh baik pada universitas berbeda serta juga pada pengetahuan bentuk dasar dalam aspek kepemimpinan. Di sini "People engagement" sudah ditinjau secara menyeluruh dengan memperoleh umpan balik yang didefinisikan baik. 360 derajat umpan balik dianggap sebagai nilai tambah untuk individu dimana individu melihat ke dalam diri sendiri dan berusaha untuk mengembangkan mereka dengan memenuhi tujuan organisasi.

Lebih lanjut Rahmayanti (2008:5) menjelaskan Proses penilaian 360 derajat menghasilkan kesadaran individu tentang harapan penilaian yang besar terhadap dirinya. Dengan kesadaran diri dan tanggung jawab yang besar untuk merespon hasil penilaian akan menghasilkan perbaikan pada kinerja.

Hurley (1998):

"Highlights the importance of team base 360 degree feedback. He states that to make it effective, team members should be encouraged to set their goals in alignment with the team goals. When 360 degree feedback is applied on a work team it helps in achieving the team goals by fulfilling the individual goals as here each and every individual in the team is given importance and they play a major role in deciding of the team goals. Design and implementation of 360 degree feedback is critical and when it is done in a proper and systematic way it has a variety of positive effects".

Menyoroti pentingnya basis tim 360 derajat umpan balik. Dia menyatakan bahwa agar efektif, anggota tim harus didorong untuk mengatur tujuan mereka sejajar dengan tujuan tim. Ketika 360 derajat umpan balik diaplikasikan pada kerja tim ini membantu dalam mencapai tujuan tim dengan memenuhi tujuan masing-masing individu dan setiap individu di tim dianggap penting dan mereka memainkan

peran utama dalam menentukan tujuan tim. Desain dan implementasi 360 derajat umpan balik penting dan ketika ini sudah dilakukan dalam cara tepat dan sistematis ini memiliki bermacam-macam dampak positif.

Keuntungan dari penggunaan metode umpan balik 360 derajat yang lain adalah, meningkatkan kesadaran akan peta kekuatan dan kelemahan pada penerima umpan balik, menciptakan suasana dialog yang membangun, meningkatkan penggunaan umpan balik secara formal dan informal, meningkatkan pembelajaran organisasi, mendorong pencapaian tujuan dan pengembangan keterampilan, meningkatkan efektivitas dan perilaku manajerial serta mendorong terciptanya perubahan (Atwater dan Brett, 2005).

Antioni dalam (Widya: 2004) menyebutkan perusahaan dalam mengembangkan proses penilaian kinerja 360 derajat *feedback* akan mendapatkan manfaat seperti: meningkatkan kesadaran individu terhadap apa yang diharapkan oleh penilai (appraiser), meningkatkan management learning, mengurangi penilaian buruk atau prasangka terhadap appraiser dan meningkatkan kinerja.

Ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian dalam menggunakan metode umpan balik 360 derajat dalam konteks budaya, diantaranya adalah adanya perasaan takut mendapat umpan balik. Individu dapat merasa takut mendapatkan umpan balik karena ia berada dalam budaya yang tidak biasa menggunakan umpan balik secara konstruktif. Oleh karena itu, sebelum mulai mengimplementasikan metode umpan balik 360 derajat ini, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan, yaitu tahap persiapan, tahap administrasi dan tahap followup (Flenoor dan Prince, 1997).

Dalam (Ratnaningsih, 2011), persiapan dilakukan pada organisasi dan juga karyawan yang akan melaksanakan kegiatan umpan balik. Pada awalnya perlu dirumuskan tujuan dari pelaksanaan program umpan balik, misalnya mengembangkan kemampuan kepemimpinan. Kemudian setelah itu perlu dipilih tipe instrumen yang akan digunakan, dan menyiapkan individu yang akan terlibat dalam proses tersebut.

Hasil penilaian yang dilakukan dapat dipengaruhi oleh alat ukur yang dipilih. Ada tiga tipe alat ukur yang dapat digunakan, ke satu alat ukur untuk mengukur kompetensi yang berifat

generik, ke dua alat ukur yang dikembangkan oleh konsultan, dan yang ke tiga alat ukur yang dikembangkan secara mandiri untuk jabatan tertentu. Pemilihan alat ukur dapat mempertimbangkan kehandalan, konsistensi dan faktor biaya.

Berikutnya adalah tahapan administrasi pelaksanaan umpan balik. Shaver dalam Fleenor dan Prince (1997) menyebutkan bahwasanya desain dan administrasi asesmen akan mempengaruhi hasil dari proses umpan balik. Pada umumnya instrumen umpan balik 360 derajat disusun dalam bentuk skala, namun ada pula yang menyertakan pertanyaan terbuka di dalamnya agar lebih banyak informasi yang didapatkan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, umpan balik didapatkan dari multi sumber. Sumber umpan balik atau yang sering disebut rater, sebaiknya rater adalah orang yang dapat mengobservasi perilaku dan kinerja pemimpin/individu yang diberikan umpan balik. Sebuah penelitian menyebutkan bahwa jangka waktu pengenalan penilai terhadap pemimpin/individu yang dinilai memiliki efek paling signifikan terhadap ketepatan penilaian 360 derajat. Akurasi penilaian paling tinggi ada pada subjek yang sudah mengenali karyawan yang dinilai selama 1 sampai 3 tahun, diikuti dengan masa kenal 3 sampai 5 tahun, dan yang paling tidak akurat adalah masa kenal lebih dari 5 tahun (Pella dan Inayati, 2011).

Setelah pegawai yang dinilai/rate mengetahui hasil umpan balik, maka tahapan yang ketiga adalah tahap follow up. Tahapan ini merupakan salah satu proses yang penting dalam kegiatan umpan balik 360 derajat. Rate diarahkan untuk membuat rencana pengembangan diri dengan menetapkan sebuah tujuan yang spesifik. Dukungan dari organisasi menjadi sesuatu hal yang penting pada tahap ini, karena terkait dengan budaya organisasi.

Penilaian 360 sebagai metode untuk melakukan penilaian kinerja dalam sebuah organisasi menjadi hal yang penting. Menurut (Kasmir; 2019) penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat

bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karir karyawan.

Selanjutnya Kasmir (2019) menjelaskan agar memperoleh hasil penilaian kinerja yang diinginkan, maka penilaian kinerja harus dilakukan sesuai dengan asas-asas penilaian kinerja. Dalam praktiknya asas-asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja harus dilakukan :

1. Secara objektif

Objektif artinya melakukan penilaian kinerja harus dilakukan apa adanya sesuai dengan criteria yang telah ditetapkan. Artinya penilai dalam menilai jangan terpengaruh oleh hal-hal di luar yang telah ditentukan.

Untuk melakukan penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara:

- a. Realistis, artinya menilai apa adanya sesuai yang telah dilakukan.
- b. Terukur, artinya setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kerjanya.
- c. Menantang, artinya pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakannya.
- d. Berdasarkan skala prioritas, artinya dalam melakukan suatu pekerjaan di buatkan lebih dahulu mana yang harus dikerjakan yang pertama dan yang selanjutnya.

2. Secara transparan

Artinya dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Transparan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan artinya dalam hal :

- a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan, misalnya kategori penilaian, bobot dan yang memberikan nilai.
- b. Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka, jangan sampai ada yang disembunyikan.
- c. Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan.

d. Lebih spesifik Kasmir (2019: 215) menjelaskan dalam melakukan penilaian prestasi kerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip:

- 1) Objektif
- 2) Terukur
- 3) Akuntabel
- 4) Partisipatif
- 5) Transparan.

3. Terukur

Lebih lanjut terkait penilaian kinerja, Putra (2019) menjelaskan Penilaian kinerja membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolak ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar (ukuran) yang dibuat harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan. Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yaitu a) *validity* yaitu keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. b) *agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. c) *realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai. d) *objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai.

4. Akuntabel

Konsep akuntabilitas dalam penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting, karena menyangkut pertanggungjawaban. Menurut Benveniste (1991) Secara terminologis, konsep akuntabilitas mengacu pada gagasan tentang kinerja yang diperlihatkan organisasi dalam memenuhi misi yang mereka emban.

Definisi lain menyebutkan bahwa: "akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya" (Rusdiana, 2011).

Menurut Benveniste (1991), terdapat 3 indikator penting kaitannya dengan akuntabilitas dalam penilaian sebuah organisasi

atau lembaga yaitu: (1) verifikasi penggunaan sumber-sumber organisasi. Sumber-sumber organisasi sebagaimana dapat berupa modal atau anggaran, sumber daya manusia, sarana dan prasarana; (2) verifikasi target, program, implementasi dan evaluasi output tertentu yang diharapkan. Hal ini berkaitan dengan strategi manajemen sebuah organisasi sehingga perencanaan program kerja, pengorganisasian atau konsolidasi, implementasi dan kontrol terhadap pelaksanaan program; dan (3) evaluasi eksternal terhadap output sebuah produk yang dihasilkan

5. Partisipatif

Menurut Davis (1962) yang dikutip dalam Rathnakar (2012:136) mengatakan "*participation is define as mental and emotional involvement of a person in a group situation which encourages him to contribute to group goals and share responsibilities in them*".

Partisipasi dapat diartikan sebagai keterlibatan mental dan emosional seorang individu dalam situasi kelompok tertentu yang mendorongnya untuk berkontribusi untuk mencapai tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab didalam pencapaian tujuan tersebut.

Menurut Cohen dan Uphoff (1977), partisipasi ada 4 yaitu a) *participation in decision making*; b) *participation in implementation*; c) *participation in benefits*; d) *participation in evaluation*.

Mutual Trust (Saling Percaya)

Rasa saling percaya (mutual trust) yang terdapat di antara karyawan yang bekerja di suatu lingkungan kerja tertentu adalah salah satu unsur iklim kerja yang penting karena kondisi psikososial ini menjadi prasyarat bagi berkembangnya sikap, motif dan niat orang untuk menjalin kerjasama yang efektif serta munculnya berbagai kekuatan karakter (character strength) atau potensi insan yang biasanya menjadi tumpuan untuk penciptaan nilai. Kondisi psikososial ini bersangkutan dengan suasana hati yang terdapat di antara karyawan yang bekerja dan saling berhubungan di suatu lingkungan kerja tertentu. Jika terdapat rasa saling percaya yang tinggi di suatu lingkungan kerja, karyawan yang bekerja di tempat tersebut pasti akan lebih terbuka satu terhadap yang lain, baik pada waktu mengemukakan pendapat dan

gagasan mereka maupun dalam kesediaan mereka untuk mendengarkan dengan seksama dan memahami dengan baik apa yang dikatakan pihak lain. Karyawan juga terbebas dari rasa khawatir atau rasa takut, dan merasa tidak terbebani pada waktu mereka perlu mengambil suatu tindakan yang inovatif atau berbeda dari yang sudah biasa mereka lakukan di lingkungan kerja tersebut. Tempat kerja yang penuh dengan rasa saling percaya adalah lingkungan kerja yang sangat nyaman dan menggairahkan dimana karyawan yang dapat dipercaya (trustworthy person) akan terdorong untuk bekerja secara maksimal (dalam Frans Mardi Hartono, 2011).

Jika tidak ada saling percaya di lingkungan kerja, maka karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut akan lebih mudah menerima gagasan yang dikemukakan pihak lain, termasuk yang dikemukakan oleh pemimpin mereka sehingga tindak lanjut dapat dilakukan dengan lebih mudah dan lancar. Jika ada hal-hal yang dirasa kurang tepat, mereka tidak akan sungkan bertanya atau mempertanyakannya. Dengan perkataan lain, lingkungan kerja yang penuh dengan rasa saling percaya adalah suatu lingkungan kerja yang inovatif, dimana inovasi, kreativitas, dan pembaharuan sangat dihargai. Tempat kerja yang penuh dengan rasa saling percaya adalah juga lingkungan kerja yang penuh dengan kepedulian, yang artinya bahwa karyawan di perusahaan tersebut saling peduli terhadap kesejahteraan, masa depan dan keberhasilan orang lain. Rasa saling percaya juga akan mendorong orang untuk melihat tempat kerja mereka bukan sekedar sebagai suatu tempat mereka untuk mencari nafkah tapi juga sebagai tempat dimana mereka dapat menemukan makna kehidupan dan kerja serta menunjukkan jati diri mereka yang sejati. Disini mereka juga akan melihat bahwa kerja mereka bukan hanya sebagai orang lain yang ditugaskan untuk bekerja sama, tapi juga sebagai sahabat dengan siapa mereka berbagi suka maupun duka dalam mengarungi masa depan dunia kerja mereka yang penuh dengan tantangan. Mereka melakukan itu dengan penuh semangat untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama atau idealisme yang dapat memberi makna pada kehidupan mereka. Dengan perkataan lain, lingkungan kerja yang penuh dengan rasa saling percaya adalah juga lingkungan yang penuh idealisme dimana orang-orang dapat menemukan makna kehidupan,

membangun jati diri mereka secara utuh, dan dapat memberi makna pada kerja mereka. Disinilah orang menemukan dan merasakan nilai kontribusi mereka bagi diri mereka sendiri, bagi orang lain maupun bagi perusahaan dimana mereka bekerja (dalam Frans Mardi Hartono, 2011).

Sikap saling percaya (trust) sebagai salah satu elemen dari modal sosial adalah merupakan sikap salah satu dasar bagi lahirnya sikap saling percaya yang terbangun antar beberapa golongan komunitas dan merupakan dasar bagi munculnya keinginan untuk membentuk jaringan sosial (networks) yang akhirnya di mapankan dalam wujud pranata (institution) saling percaya meliputi adanya kejujuran (honesty) kewajaran (fairness), sikap egaliter (egalitarianism), toleransi (tolerance) dan kemurahan hati (generosity). Salah satu elemen-elemen pokok modal sosial tersebut bukanlah sesuatu yang tumbuh dan berkembang dengan sendirinya, melainkan harus dikreasikan dan di transmisikan melalui mekanisme-mekanisme sosial budaya didalam sebuah unit sosial seperti keluarga, komunitas, asosiasi suka rela, negara, dan sebagainya.

Menurut Pretty dan Ward (1999), sikap saling percaya merupakan unsur pelumas yang sangat penting untuk kerja sama, yang oleh Putnam di Italia, ia menemukan bahwa para warga negara di negara bagian Emilia-Romagna dan Tuscany misalnya, memiliki banyak organisasi-organisasi komunitas yang aktif, dan mereka ditautkan oleh isu-isu publik, bukan melalui pola patronasme. Mereka percaya satu sama lain untuk berlaku fair dan mematuhi hukum. Para pimpinan di dalam komunitas-komunitas ini relatif jujur dan komit terhadap kesetaraan, jaringan-jaringan social dan politik di organisasi secara horizontal, bukan hirarkial. Komunitas seperti ini menurut Putnam menilai penting solidaritas, partisipasi warga (civic participation) dan intergas; dan dalam komunitas seperti ini demokrasi berjalan (democracywork). Sikap saling percaya itu terbangun karena adanya dua unsur yang saling terkait yaitu norma-norma resiprositas (norms of reciprocity) dan jaringan keterlibatan keluarga (networks of civic engagement). Francois (2003) memandang trust sebagai komponen ekonomi yang relevan melekat pada kultur yang ada pada

masyarakat yang akan membentuk rekayasa modal social.

Fukuyama (2002) yang mengkaji bidang ekonomi menyebutkan bahwa modal sosial yang berintikan kepercayaan (trust) merupakan dimensi budaya dari kehidupan ekonomi yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan ekonomi. Hilangnya sikap saling percaya antar warga masyarakat, maupun antar warga dengan pemerintah, merupakan contoh hilangnya potensi modal social dalam kehidupan masyarakat. Selanjutnya Fukuyama berpendapat bahwa kepercayaan adalah pengharapan yang muncul dalam sebuah komunitas yang berperilaku normal, jujur, dan kooperatif berdasarkan norma-norma yang dimiliki bersama, demi kepentingan anggota yang lain dari komunitas itu. Ada tiga jenis perilaku dalam komunitas yang mendukung kepercayaan ini, yaitu perilaku normal, jujur dan kooperatif. Perilaku norma yaitu perilaku yang sesuai asas dan norma-norma yang dianut bersama, jika dalam komunitas terdapat perilaku deviant (menyimpang) dari beberapa anggotanya maka akan sulit mendapatkan adanya kejujuran dan sifat kooperatif. Adanya jaminan tentang kejujuran dalam komunitas dapat memperkuat rasa solidaritas dan sifat kooperatif dalam komunitas. Kepercayaan timbal balik hanya muncul di dalam sebuah konteks sosial, kata Fukuyama. Kepercayaan sosial, termasuk kejujuran, keteladanan, kerjasama, dan rasa tanggung jawab terhadap orang lain sangat penting untuk menumbuhkan kebajikan-kebajikan individual.

Menurut Peppers dan Rogers (dikutip Maharani, 2010), kepercayaan adalah keyakinan satu pihak pada reliabilitas, durabilitas, dan integritas pihak lain dalam relationship dan keyakinan bahwa tindakannya merupakan kepentingan yang paling baik dan akan menghasilkan hasil positif bagi pihak yang dipercaya. Kepercayaan merupakan hal penting bagi kesuksesan relationship. Benefit relationship yang didasarkan pada kepercayaan adalah signifikan dan menggambarkan hal-hal berikut:

1. *Cooperation* (Bekerjasama)

Kepercayaan dapat meredakan perasaan ketidakpastian dan risiko, jadi bertindak untuk menghasilkan peningkatan kerjasama antara anggota relationship. Dengan

meningkatnya tingkat kepercayaan, anggota belajar bahwa kerjasama memberikan hasil yang melebihi hasil yang lebih banyak dibandingkan apabila dikerjakan sendiri.

2. *Commitment* (Komitmen)

Komitmen merupakan komponen yang dapat membangun relationship dan merupakan hal yang mudah hilang, yang akan dibentuk hanya dengan pihak-pihak yang saling percaya.

3. *Lama Hubungan* (*Relationship duration*)

Kepercayaan mendorong anggota relationship bekerja untuk menghasilkan relationship dan untuk menahan godaan untuk tidak mengutamakan hasil jangka pendek dan atau bertindak secara oportunistik. Kepercayaan dari penjual secara positif dihubungkan dengan kemungkinan bahwa pembeli akan terlibat dalam bisnis pada masa yang akan datang, oleh karena itu memberikan kontribusi untuk meningkatkan durasi relationship.

4. *Quality* (Kualitas)

Pihak yang percaya lebih mungkin untuk menerima dan menggunakan informasi dari pihak yang dipercaya, dan pada gilirannya menghasilkan benefit yang lebih besar dari informasi tersebut. Akhirnya, adanya kepercayaan memungkinkan perselisihan atau konflik dapat dipecahkan secara efisien dan damai. Dalam kondisi tidak ada kepercayaan, perselisihan dirasakan merupakan tanda akan adanya kesulitan pada masa yang akan datang dan biasanya menyebabkan berakhirnya relationship. Kepercayaan secara jelas sangat bermanfaat dan penting untuk membangun relationship, walaupun, menjadi pihak yang dipercaya tidaklah mudah dan memerlukan usaha bersama

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berarti sejauh mana karyawan suka atau tidak suka dengan pekerjaannya yang sekarang, jika karyawan menyukai pekerjaannya maka tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya cenderung lebih tinggi begitu pula sebaliknya (Prabhakar, 2016:640)

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dalam manajemen organisasi/perusahaan sebab besar pengaruhnya bagi karyawan maupun organisasi/perusahaan. Bagi karyawan kepuasan

kerja akan menimbulkan perasaan yang menyenangkan dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan kepuasan kerja bermanfaat dalam usaha meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan (Suwatno, 2011:263). Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau manajemen sumber daya manusia harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya (Handoko: 2011).

Dalam Rahayu (2018) disebutkan Aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (2017:68) adalah, 1) *Pay satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan. Pay satisfaction didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan pekerja dengan yang mereka terima. 2) *Promotion Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan. Tidak seperti halnya dengan bayaran, banyak pekerja mungkin tidak suka lebih sering promosi karena promosi membawa lebih banyak tanggung jawab, dan meningkatkan jam kerja. Tetapi, promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan personal lebih besar, upah lebih baik, dan prestise lebih tinggi. 3) *Supervision Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak. Kebanyakan pekerja mengharapkan atasan membantu mereka mendapatkan apa yang mereka hargai. Hal ini tergantung apakah atasan memberikan penghargaan atas kinerja baik, membantu pekerja mendapatkan sumber daya

yang diperlukan, dan melindungi pekerja dari kebingungan yang tidak perlu. Di samping itu, pekerja mengharapkan atasan yang disukai tergantung pada apakah atasan mempunyai kepribadian baik, demikian pula apakah mempunyai nilai-nilai dan keyakinan yang sama dengan pekerja. 4) *Co-worker Satisfaction*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik. Pekerja mengharapkan rekan sekerjanya membantu dalam pekerjaan. Hal ini penting karena kebanyakan dalam batas tertentu mengandalkan pada rekan sekerja dalam menjalankan tugas pekerjaan. Di sisi lain, karyawan mengharapkan senang bekerja bersama rekan, karena menggunakan banyak waktu bersama rekan sekerja. 5) *Satisfaction with the Work it Self*, yaitu mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang dan tidak nyaman. Aspek ini memfokus pada yang sebenarnya dilakukan pekerja. Sedangkan empat aspek sebelumnya merupakan hasil dari pekerjaan (*pay dan promotion*) dan orang yang berada sekitar pekerjaan (*supervisors dan coworkers*).

Menurut (Wiliandari: 2003) menyebutkan beberapa teori terkait kepuasan meliputi:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*).

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan; *Difference between how much of something there should be and how much there is now*. Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be (expectation, needs, or values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimal yang

diinginkan telah dipenuhi. Apabila yang diperoleh ternyata lebih besardaripada yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya semakin jauhkenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negative discrepancy, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Equity theory dikembangkan oleh Adams (1963). Adapun pendahulu dari teori ini adalah Zlaznik (1958) dikutip dari Locke (1969). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain.

Menurut Wexley & Yukl (2003:131). Elemen-elemen dari teori keadilan ada tiga yaitu:

1). Input adalah: “*anything of value that the employee perceives that he contributes to his job* “. Ini berarti input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya. Dalam hal ini misalnya: pendidikan, pengalaman, ketrampilan, perkiraan usaha yang dilakukan, jumlah jam kerja, dan sebagainya.

2). *Outcomes*. *Outcomes is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*. Ini berarti outcomes adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya seperti misalnya: gaji, tunjangan, simbol status, pengakuan, kesempatan untuk berprestasi atau ekspresi diri.

3). *Comparison Person*. Yang dimaksud comparison person ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison person* ini merupakan seseorang di perusahaan yang sama, atau tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau (*the comparison person may be someone in the same organization*).

someone in a different organization, or even the person himself in a previous job).

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input-outcomes dirinya dengan input-outcomes orang lain (*comparison person*). Bila perbandingan itu dianggap cukup adil (*equity*) maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan (*over compensation in equity*), bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak (misalnya pada orang yang moralis). Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under compensation in equity*), akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini memfokuskan pada isu: apakah kepuasan dan ketidakpuasan kerja berakar dari kondisi yang sama atau keduanya merupakan hasil dari perangkat faktor yang berbeda. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja sebenarnya berasal dari sumber yang bertolak belakang. Faktor-faktor yang berkontribusi pada sikap positif (kepuasan kerja) disebut motivator. Sedangkan faktor-faktor yang mencegah terjadinya reaksi negatif (ketidakpuasan kerja) disebut hygiene. Teori ini menyatakan pula bahwa kepuasan kerja datang dari kepuasan akan kebutuhan tingkat tinggi. Sedangkan ketidakpuasan kerja berhubungan dengan kondisi tidak berhasil memuaskan kebutuhan tingkat rendah seperti kepuasan sosial, kebutuhan fisiologis.

Teori dua faktor ini dikuatkan dengan pendapat Steven Robin yang menyatakan bahwa kepuasan kerja lebih sering berkaitan dengan prestasi, pengakuan, karakteristik pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan. Herzberg memberikan label faktor ini sebagai motivator karena masing-masing berhubungan dengan usaha yang kuat dan prestasi yang baik. Ia menghipotesiskan bahwa motivator menyebabkan seseorang berpindah dari suatu keadaan tanpa kepuasan menjadi puas. Sedangkan ketidakpuasan pekerjaan terutama berkaitan dengan faktor-faktor dalam konteks pekerjaan atau lingkungan. Secara khusus, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan teknis, gaji, hubungan antar pribadi dengan

pengawas, dan kondisi kerja. Herzberg memberikan label pada faktor ini sebagai faktor hygiene. Menurut interpretasi Herzberg, seorang individu tidak akan mengalami ketidakpuasan kerja pada saat ia tidak memiliki kejutan dengan faktor hygiene. Robbins juga mengatakan, Kunci untuk memahami teorimotivator-hygiene Herzberg adalah dengan mengakui bahwa ia percaya tentang kepuasan bukanlah lawan dari ketidakpuasan. Herzberg menyimpulkan bahwa "kebalikan darikepuasan kerja bukanlah ketidakpuasan kerja, tetapi tanpa kepuasan kerja; dan begitu juga lawan dari ketidakpuasan kerja bukan kepuasan kerja tetapi tanpa ketidakpuasan".

Learning Organization

Dalam bukunya C. Marlene Fiol dan Marjorie A. Lyles (1985), organisasi pembelajar memiliki arti sebagai proses meningkatkan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih. Hal tersebut dapat diartikan bahwa, setiap individu harus selalu belajar untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang nantinya akan berpengaruh pada tindakan yang dilakukan dalam organisasi. George P. Huber (1991) menambahkan bahwa organisasi pembelajar adalah sebuah entitas belajar yang memproses informasi sehingga dapat mengubah perilaku individu menjadi lebih baik. Dari pengertian ini menunjukkan bahwa hasil dari belajar dapat mengubah perilaku individu dalam suatu organisasi menjadi lebih baik.

Singkatannya organisasi pembelajar (*Learning Organization*) organisasi yang terampil dalam menciptakan memperoleh dan mentransfer pengetahuan, memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. David A. Garvin menjelaskan terdapat lima komponen yang harus dimiliki oleh organisasi pembelajar, yaitu: pemecahan masalah dengan sistematis, eksperimen dengan pendekatan baru, belajar dari pengalaman sendiri dan sejarah masa lalu, belajar dari pengalaman dan praktik terbaik orang lain, dan mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien ke seluruh organisasi

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif verifikatif. Metode penelitian

merupakan cara yang digunakan dalam melakukan penelitian, sehingga mampu menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian. Dalam Sugiyono (2016:1) Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Sugiyono (2016:147) menyatakan bahwa Metode analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Sedangkan Metode verifikatif menurut Sugiyono (2012:8) diartikan sebagai penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pada penelitian ini metode kuantitatif deskriptif digunakan untuk melakukan Evaluasi Penerapan Penilaian Kinerja Kerja Pegawai Negeri Sipil Berbasis Sistem 360 derajat Feedback-Appraisal Di Kantor Regional VIII BKN yaitu penerapan e-perilaku 360 derajat dalam mewujudkan Objektivitas, keterukuran, akuntabilitas, partisipasi, dan transparansi dalam penilaian kinerja PNS di Kantor Regional VIII BKN dan mengetahui penerapan e-perilaku 360 derajat dalam mewujudkan learning Organization, mutual trust dan Kepuasan Kerja di Kantor Regional VIII BKN. Sedangkan verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis penerapan e-perilaku diduga dapat mewujudkan tingkat obyektivitas, tingkat keterukuran, tingkat akuntabilitas, tingkat partisipasi, dan tingkat transparansi dalam penilaian kinerja PNS serta penerapan e-perilaku 360 derajat dalam mewujudkan tingkat mutual trust, tingkat Kepuasan Kerja dan tingkat Learning Organization di Kantor Regional VIII BKN.

Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam melakukan pengambilan data ke responden. Adapun populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Kantor Regional VIII BKN yang berjumlah 104 orang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan probability sampling teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah

sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya. Dalam penelitian ini akan diambil sampel 50 orang pegawai sebagai responden. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data dari responden. Kuesioner adalah instrumen penelitian yang terdiri dari rangkaian pertanyaan yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi dari responden. Adapun kuesioner penelitian disusun berdasarkan indicator dan variable sebagai berikut:

Tabel 1 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Objektif	a. Realistis b. Terukur c. Menantang d. Berdasarkan skala prioritas
Terukur	a. <i>Validity</i> b. <i>Agreement</i> c. <i>Realism</i> d. <i>Objectivity</i>
Akuntabel	a. Verifikasi penggunaan sumber-sumber organisasi; b. Verifikasi target, program, implementasi dan evaluasi output tertentu yang diharapkan.; c. Evaluasi eksternal terhadap output sebuah produk yang dihasilkan.
Partisipatif	a. <i>Participation in decision making;</i> b. <i>Participation in implementation;</i> c. <i>Participation in benefits;</i> d. <i>Participation in evaluation.</i>
Transparan	a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan b. Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka. c. Pemberian balas jasa atas kinerja yang dihasilkan harus jelas.
Mutual trust (Saling Percaya)	a. <i>Cooperation</i> (Bekerjasama) b. <i>Commitment</i> (Komitmen) c. Lama hubungan (<i>Relationship duration</i>)

	d. <i>Quality</i> (Kualitas)
Kepuasan Kerja	a. <i>Pay satisfaction,</i> b. <i>Promotion Satisfaction</i> c. <i>Supervision Satisfaction</i> d. <i>Co-woker Satisfaction</i> e. <i>Satisfaction with the Work it Self</i>
Learning Organization	a. Pemecahan masalah dengan sistematis, b. Eksperimen dengan pendekatan baru, c. Belajar dari pengalaman sendiri dan sejarah masa lalu, d. Belajar dari pengalaman dan praktik terbaik orang lain, e. Mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien ke seluruh organisasi

Pada penelitian ini akan dilakukan uji normalitas data dengan menggunakan uji Kolmogorov (uji K-S) sebagai prasarat uji hipotesis (uji t). uji dilakukan untuk melihat seberapa besar kecenderungan populasi dari suatu sampel mendekati normal. Sedang uji hipotesis yang digunakan adalah One sample t-test. Dimana pengujian rata-rata satu sampel dimaksudkan untuk menguji nilai tengah atau rata-rata populasi μ tidak sama dengan μ_0 . Pengujian satu sampel pada dasarnya ingin menguji apakah suatu nilai tertentu (yang diberikan sebagai pembanding) berbeda secara nyata atau tidak dengan rata-rata sebuah sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang objektif

Pengujian hipotesis 1 dengan menggunakan One Sample t test menghasilkan nilai t hitung 12,448 > t tabel (2,010). Artinya bahwa H01 ditolak yaitu Penerapan e-perilaku tidak mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang objektif dan Ha1 Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang objektif diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan e perilaku 360 derajat mewujudkan tingkat penilaian kinerja yang objektif. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja yang dilakukan sesuai dengan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh

pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai kinerja PNS. Hal ini bisa dipahami karena dalam penilaian e perilaku yang menggunakan sistem e perilaku 360 derajat, pejabat penilai yang dimaksud bukan hanya atasan langsung pegawai, melainkan rekan kerja dan juga bawahan punya andil dalam memberikan penilaian, sehingga hal itu menjamin objektivitas hasil penilaian kinerja.

Dalam undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil tujuannya untuk menjamin objektivitas pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang didasarkan pada sistem prestasi dan karir. Lebih lanjut dalam Peraturan pemerintah nomor 30 tahun 2019, bahwa penilaian kinerja yang dilakukan salah satunya adalah secara objektif. Sehingga Badan Kepegawaian Negara untuk mewujudkan tujuan tersebut, menggunakan penilaian e perilaku 360 derajat untuk mewujudkannya, dan terbukti bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dapat mewujudkan objektivitas.

Hal ini sesuai dengan Widya (2004) Penilaian kinerja multisource merupakan proses penilaian dengan mengkombinasikan *upward, downward, lateral* dan *self assessment* atau dikenal sebagai penilaian kinerja 360 derajat *feedback*. Dalam sistem penilaian kinerja 360 derajat *feedback* karyawan menerima *feedback* dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri sehingga memiliki standart obyektif dalam mengevaluasi kinerja.

2. Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang terukur.

Pengujian hipotesis 2 dengan menggunakan One Sample t test menghasilkan nilai t hitung $11,214 > t$ tabel (2,010). Artinya H02 ditolak yaitu Penerapan e-perilaku tidak mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang terukur dan Ha2 Penerapan e-perilaku tidak mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang terukur diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan e perilaku mampu mewujudkan tingkat penilaian kinerja yang terukur. Hal

ini berarti bahwa penilaian e perilaku yang menggunakan metode penilaian 360 derajat, dimana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, rekan kerja dan juga bawahan mampu mewujudkan tingkat penilaian kinerja yang terukur.

Penilaian kinerja yang terukur artinya adalah penilaian kinerja yang dilakukan dapat di ukur secara kualitatif maupun kuantitatif. Hal ini bisa dipahami karena penilaian kinerja membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan patokan atau tolok ukur terhadap kinerja yang akan di ukur (putra: 2020). Lebih lanjut dijelaskan standar (ukuran) harus berhubungan dengan pekerjaan yang akan di ukur dan hasil yang diharapkan. Penilaian e perilaku yang dilakukan di Kantor Regional VIII BKN ini mempunyai standar (ukuran) yang baku sesuai Peraturan pemerintah Nomor 46 tahun 2014, dikuatkan lagi dengan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 yang meliputi, orientasi pelayanan, Komitmen, Disiplin, Kerjasama dan Kepemimpinan.

Hal ini sesuai apa yang disampaikan Drew (2009) *360 degree feedback is considered as an adding value to individuals where in individuals looks into their self and work on it for their own development there by meeting the organization's objective*. Artinya Umpan balik 360 derajat dianggap sebagai nilai tambah bagi individu di mana individu melihat ke dalam diri mereka dan mengerjakannya untuk pengembangan mereka sendiri di sana dengan memenuhi tujuan organisasi.

3. Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang akuntabel

Pengujian hipotesis 3 dengan menggunakan one sample t test menghasilkan nilai t hitung $8,477 > t$ tabel (2,010). Artinya H03 ditolak Penerapan e-perilaku tidak mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang akuntabel dan Ha3 Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang akuntabel diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan e perilaku dapat mewujudkan tingkat penilaian kinerja PNS yang akuntabel. Artinya bahwa penilaian kinerja yang

menggunakan metode e perilaku 360 derajat ini, merupakan penilaian kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 yang dimaksud akuntabel disini adalah seluruh penilaian kinerja yang dilakukan harus bisa dipertanggungjawabkan kepada pejabat yang berwenang. Lebih lanjut Guy Benveniste menjelaskan dalam bukunya Birokrasi, terdapat 3 indikator penting kaitannya dengan akuntabilitas dalam penilaian sebuah organisasi atau lembaga yaitu: (1) verifikasi penggunaan sumber-sumber organisasi; (2) verifikasi target, program, implementasi dan evaluasi output tertentu yang diharapkan; dan (3) evaluasi eksternal terhadap output sebuah produk yang dihasilkan. Tiga indikator yang dikemukakan diatas juga digunakan menjadi indikator dalam pengukuran akuntabilitas penilaian e perilaku di Kantor Regional VIII BKN.

Hal ini senada dengan apa yang dikatakan Thomas (2004) dalam Mohaptra (2015) *highlights on how V& A was successful by adopting 360 degree feedback. The main purpose of V&A was to develop the skills of its people. Here the entire process was conducted online which helped in getting feedback from senior manager where in the process was safe, secure and easy to use maintaining the anonymity of the person giving the feedback.* Artinya menyoroti bagaimana V& A berhasil dengan mengadopsi umpan balik 360 derajat. Tujuan utama V&A adalah untuk mengembangkan keterampilan orang-orangnya. Di sini seluruh proses dilakukan secara online yang membantu mendapatkan umpan balik dari manajer senior di mana dalam prosesnya aman, aman dan mudah digunakan menjaga anonimitas orang yang memberikan umpan balik.

4. Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang partisipatif

Pengujian hipotesis 4 dengan menggunakan one sample t test menghasilkan nilai t hitung 8,225 > t tabel (2,010). Artinya H04 ditolak Penerapan e-perilaku tidak mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang partisipatif dan Ha4

Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang partisipatif diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan e perilaku 360 derajat terbukti dapat mewujudkan tingkat penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil yang Partisipatif. Hal ini bisa dibandingkan dengan penilaian kinerja yang dilakukan sebelumnya secara konvensional (penilaian dari atasan), penilaian e perilaku 360 derajat dilakukan dari berbagai arah, penilai berasal dari atasan, bawahan dan juga rekan kerja, sehingga keterlibatan lebih banyak orang dalam penilaian e perilaku ini menjadi diperlukan.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 disebutkan penilaian kinerja yang partisipatif adalah adalah seluruh proses Penilaian Kinerja dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai kinerja PNS dengan PNS yang dinilai. Menurut Cohen dan Uphoff (1977), partisipasi dapat dibedakan atas 4 jenis yaitu a) Partisipasi dalam pembuatan keputusan; b). partisipasi dalam pelaksanaan; c) partisipasi dalam hasil dan d). Partisipasi dalam evaluasi. Indikator tersebut peneliti pakai dalam mengukur partisipasi penilaian kinerja menggunakan e perilaku 360 derajat.

Ini sesuai dengan pendapat Rowee (1995) dalam Mohaptra (2015) *“360 degree feedback gains value when a wider range of people are involved in the process as it improves the quality of the feedback. Each one of them contributes in making the process more effective”.* Artinya umpan balik 360 derajat mendapatkan nilai ketika lebih banyak orang terlibat dalam proses sebagai itu meningkatkan kualitas umpan balik. Masing-masing dari mereka berkontribusi dalam menciptakan proses yang lebih efektif.

5. Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang transparan

Pengujian hipotesis 5 dengan menggunakan one sample t test menghasilkan nilai t hitung 5,086 > t tabel (2,010). Artinya H05 ditolak Penerapan e-perilaku tidak mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang transparan dan Ha5

Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Penilaian Kinerja PNS yang transparan diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan e perilaku 360 derajat dapat mewujudkan tingkat penilaian kinerja yang transparan. Hal ini bisa dipahami dikarenakan dalam penilaian 360 derajat ini pegawai langsung bisa mengetahui nilai kerjanya yang merupakan gabungan nilai dari atasan, rekan kerja dan juga bawahan. Penilaian ini juga terbuka baik dalam proses maupun dalam memberikan hasil penilaian.

Selanjutnya dijelaskan dalam peraturan pemerintah nomor 30 tahun 2019 bahwa seluruh proses dan hasil penilaian prestasi kerja bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia. Transparan dalam penilaian kinerja e perilaku 360 derajat ini meliputi, 1). adanya parameter untuk mengukur kinerja dan sumber data yang digunakan; 2). mengumpulkan hasil penilaian secara terbuka, dan tidak ada yang disembunyikan; 3). Pemberian balas jasa terhadap kinerja yang diberikan jelas, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan. Hal tersebut menjadi ukuran dalam pengukuran transparansi penilaian kinerja menggunakan e perilaku 360 derajat.

Hal ini sesuai apa yang disampaikan Antioni dalam (widya: 2004) menyebutkan perusahaan dalam mengembangkan proses penilaian kinerja 360 derajat feedback akan mendapatkan manfaat seperti mengurangi penilaian buruk atau prasangka terhadap appraiser.

6.Penerapan e-perilaku dapat mewujudkan tingkat Mutual Trust

Pengujian hipotesis 6 dengan menggunakan one sample t test menghasilkan nilai t hitung 6,703 > t tabel (2,010). Artinya H06 ditolak Penerapan e-perilaku tidak dapat mewujudkan tingkat Mutual Trust dan Ha6 Penerapan e-perilaku mewujudkan tingkat Mutual Trust diterima

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan e perilaku 360 derajat dapat mewujudkan tingkat Mutual Trust atau saling percaya diantara pegawai. Rasa saling percaya diantara pegawai adalah unsur iklim kerja yang penting karena menjadi prasyarat

untuk tumbuh dan berkembangnya iklim kerjasama diantara mereka. Hal ini bisa dipahami karena setiap hari pegawai di Kantor Regional VIII saling berinteraksi sehingga dengan adanya mutual trust/ saling percaya diantara mereka maka akan menumbuhkan iklim kerja yang positif.

Rasa saling percaya juga akan menimbulkan keterbukaan diantara pegawai, baik pada saat pegawai mengemukakan gagasan, pendapat maupun juga kesediaan pegawai mendengarkan dan memahami pendapat orang lain. Disini pegawai juga tidak akan merasa khawatir dan takut pada saat akan mengambil tindakan inovatif untuk pekerjaannya. Iklim mutual trust atau saling percaya akan mendorong pegawai untuk dapat bekerja secara maksimal.

Rasa saling percaya dalam penilaian e perilaku 360 derajat ini dibentuk dari keterlibatan semua pihak baik atasan, bawahan, dan juga rekan kerja dalam proses penilaian, hal ini mengurangi subyektifitas penilaian kinerja, sehingga pegawai dinilai dengan apadanya, tidak ada favoritisme karena semua terlibat.

Hal ini senada dengan apa yang disebutkan (Atwater & Brett, 2005) bahwa keuntungan dari penggunaan metode umpan balik 360 derajat yang lain adalah, meningkatkan kesadaran akan peta kekuatan dan kelemahan pada penerima umpan balik, menciptakan suasana dialog yang membangun, meningkatkan penggunaan umpan balik secara formal dan informal, meningkatkan pembelajaran organisasi, mendorong pencapaian tujuan dan pengembangan keterampilan, meningkatkan efektivitas dan perilaku manajerial serta mendorong terciptanya perubahan.

7.Penerapan e-perilaku dapat mewujudkan tingkat Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis 7 dengan menggunakan one sample t test menghasilkan nilai t hitung 5,988 > t tabel (2,010). Artinya H07 ditolak Penerapan e-perilaku tidak dapat Mewujudkan tingkat Kepuasan Kerja dan Ha7 Penerapan e-perilaku dapat Mewujudkan tingkat Kepuasan Kerja diterima.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan e perilaku 360 derajat dapat mewujudkan tingkat kepuasan kerja di Kantor Regional VIII BKN. Kepuasan kerja ini berarti kesukaan atau ketidak sukaan pegawai dengan pekerjaannya saat ini. Bagi pegawai kepuasan kerja akan menimbulkan perasaan senang dalam bekerja, dan bagi instansi kepuasan kerja akan meningkatkan produktifitas, perbaikan sikap dan perilaku pegawai. Kepuasan kerja menjadi dampak penerapan e perilaku 360 derajat di Kantor Regional VIII BKN. Harapannya dengan kepuasan kerja pegawai, produktifitas kerja akan meningkat, juga akan merubah perilaku kerja pegawainya menjadi lebih positif.

Hal ini sesuai dengan penelitian (Sari, 2011) yang berjudul Pengaruh metode umpan balik kepemimpinan transformasional 360 derajat terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan hasil penelitian menunjukkan bahwa umpan balik 360 derajat kepemimpinan transformasional meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara signifikan.

8. Penerapan e-perilaku dapat mewujudkan tingkat *Learning Organization*.

Pengujian hipotesis 8 dengan menggunakan *One Sample t test* menghasilkan nilai t hitung $11,618 > t$ tabel (2,010). Artinya H_0 ditolak Penerapan e-perilaku dapat mewujudkan tingkat *Learning Organization*. dan H_a Penerapan e-perilaku dapat mewujudkan tingkat *Learning Organization* diterima.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan e perilaku 360 derajat dapat mewujudkan tingkat *Learning Organization/ Organisasi pembelajar*. Organisasi pembelajar memiliki arti sebagai proses meningkatkan tindakan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih. Hal tersebut dapat diartikan bahwa, setiap individu harus selalu belajar untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman yang nantinya akan berpengaruh pada tindakan yang dilakukan dalam organisasi.

Hal ini bisa dipahami karena dalam penilaian kinerja e perilaku 360 derajat pegawai dinilai dari berbagai arah (Atasan, bawahan dan rekan kerja), sehingga hasil

penilaian yang didapat lebih objektif dan lebih mampu menggambarkan kinerja pegawai yang bersangkutan secara apa adanya. Nilai kinerja pun langsung dapat mereka lihat, sehingga pegawai akan senantiasa mengetahui kekurangannya dan berusaha dan belajar untuk memperbaiki kinerjanya. Hal ini mampu mengubah sikap dan perilaku individu dalam suatu organisasi menjadi lebih baik.

Hal ini senada dengan apa yang disebutkan Antioni dalam (widya: 2004) menyebutkan perusahaan dalam mengembangkan proses penilaian kinerja 360 derajat feedback akan mendapatkan manfaat seperti: meningkatkan kesadaran individu terhadap apa yang diharapkan oleh penilai (appraiser), meningkatkan management learning, mengurangi penilaian buruk atau prasangka terhadap appraiser dan meningkatkan kinerja. Senada dengan hal tersebut (Atwater & Brett, 2005) menjelaskan Keuntungan dari penggunaan metode umpan balik 360 derajat yang lain adalah, meningkatkan kesadaran akan peta kekuatan dan kelemahan pada penerima umpan balik, menciptakan suasana dialog yang membangun, meningkatkan penggunaan umpan balik secara formal dan informal, meningkatkan pembelajaran organisasi, mendorong pencapaian tujuan dan pengembangan keterampilan, meningkatkan efektivitas dan perilaku manajerial serta mendorong terciptanya perubahan

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan Evaluasi Penerapan Penilaian Kinerja Kerja Pegawai Negeri Sipil berbasis sistem e perilaku 360 derajat Feedback Apraisal di Kantor Regional VIII Badan Kepegawain Negara. Berdasarkan hasil penelitian maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah penerapan penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil berbasis sistem e perilaku 360 feedback appraisal di Kantor Regional VIII BKN dapat mewujudkan tingkat penilaian kinerja yang objektif, dapat mewujudkan tingkat penilaian kinerja yang terukur, dapat mewujudkan tingkat penilaian kinerja yang Akuntabel, dapat mewujudkan

tingkat penilaian kinerja yang Partisipatif, mewujudkan tingkat penilaian kinerja yang Transparan, dapat mewujudkan tingkat Mutual Trust antar pegawai, dapat mewujudkan tingkat Kepuasan Kerja Pegawai, dan dapat mewujudkan tingkat Learning Organization pada pegawai di Kantor Regional VIII BKN.

DAFTAR PUSTAKA

- Atwater, L., dan Brett, J. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 degree feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 532-548
- Bracken, David W (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*. 3D Group
- Susanto, Rani, Anna Dara Andriana (2014). Analisis Metode 360 Derajat untuk penilaian kinerja karyawan pada sistem informasi manajemen sumberdaya manusia. *Majalah Ilmiah Unikom: Universitas Komputer Indonesia*
- Ratnaningsih, Ika Zenita. 2011. Metode Umpan Balik 360 Derajat Untuk Mengembangkan Kepemimpinan Dalam Talent Management System. *proceeding*, ISBN : 978-979-097-184-4
- Tziner, A., Joanis, C., & Murphy, K. R. (2000). A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perception, and ratee Widyasatisfaction. *Group & Organization Management*, 25(2), 175–190
- Putra, I Gede Juliana Eka, Anak Agung Gede Agung Wedhatama Pelayun (2020) Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan It Balanced Scorecard. *Jurnal Teknologi Informasi dan Komputer: STIMIK Primakara*
- Rahmayanti (2008) Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Dengan menggunakan Metode 360 Derajat. *Jurnal Sekretari Vol 4: Universitas Pamulang*.
- Widya, Rita(2004). Penilaian kinerja dengan menggunakan Konsep 360 derajat feedback: *Jurnal bisnis dan kewirausahaan Vol 4 hal 86-95*
- Fleenor, J.W., dan Prince, J.M. (1997). *Using 360-Degree Feedback in Organizations: An Annotated Bibliography*. Greensboro. Center for Creative Leadership
- Hasibuan, M. 2011. *Manajemen Sumber dan Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara
- Irianto, Agus. 2015. *Statistik (Konsep Dasar, Aplikasi dan Pengembangannya)*. Jakarta : Kencana
- Prawirosentono, Suyadi. (2008). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations Sixth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sari, I.K. (2011). *Pengaruh Metode Umpan Balik Kepemimpinan Transformasional 360 Derajat Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan*. Tesis (tidak dipublikasikan). Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta