

Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback Pada Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta

Erma Dwi Oktavia¹, Alan Budi Kusuma²

Universitas Bina Sarana Informatika

ermadwioktavia10@gmail.com¹, alan.abk@bsi.ac.id²

Informasi Artikel	Abstract
E-ISSN : 3026-6874 Vol: 3 No: 8 Agustus 2025 Halaman : 42-53	This study aims to evaluate employee performance through the application of the 360 Degree Feedback method at the DKI Jakarta Provincial Social Service. Until now, performance appraisals conducted solely by superiors have often been considered less than objective, thereby risking dissatisfaction and decreased work motivation. To overcome this, a more comprehensive and fair appraisal system is needed. The 360-degree feedback method was chosen because it involves various parties as evaluators, including direct supervisors, peers, and self-assessment, thereby providing a more comprehensive picture of performance. This study adopts a non-statistical quantitative approach using descriptive methods. Data was collected through interviews, observations, and literature reviews. The respondents involved were six employees selected based on purposive sampling criteria. Performance evaluation focused on three main indicators: discipline level, technical competence, and personality aspects, each with sub-criteria and pre-determined evaluation weights. The research findings revealed that all respondents received a "Good" performance category. This finding indicates that employees have met the established standards; however, it is still recommended that they participate in further training and receive recognition in the form of bonuses to enhance motivation and work quality in the future.
Keywords: Performance Evaluation, 360-Degree Feedback	

Abstrak

Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta. Selama ini, penilaian kinerja yang hanya dilakukan oleh atasan kerap dianggap kurang objektif, sehingga berisiko menimbulkan rasa ketidakpuasan dan menurunnya motivasi kerja. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan sistem penilaian yang lebih menyeluruh dan adil. Metode 360 Degree Feedback dipilih karena melibatkan berbagai pihak sebagai penilai, termasuk atasan langsung, rekan sejawat, serta penilaian diri, sehingga dapat memberikan potret kinerja yang lebih menyeluruh. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif non-statistik dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan telaah pustaka. Responden yang dilibatkan adalah enam karyawan yang dipilih berdasarkan kriteria purposive sampling. Penilaian kinerja difokuskan pada tiga indikator utama, yaitu tingkat kedisiplinan, kompetensi teknis, dan aspek kepribadian, masing-masing dengan subkriteria serta bobot penilaian yang telah ditetapkan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa seluruh responden memperoleh kategori kinerja "Baik". Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai telah memenuhi standar yang ditetapkan, namun tetap direkomendasikan untuk mengikuti pelatihan lanjutan serta mendapatkan apresiasi berupa bonus guna meningkatkan motivasi dan kualitas kerja di masa mendatang.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, 360 Degree Feedback

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mengukur pencapaian tugas dan tanggung jawab sesuai target organisasi. Namun, banyak instansi, termasuk pemerintahan, masih menggunakan penilaian dari satu sumber (single rater), umumnya atasan langsung. Pendekatan ini rawan bias, seperti kecenderungan memberikan nilai rata-rata kepada semua karyawan (central tendency) atau penilaian yang dipengaruhi kesan negatif masa

lalu (halo effect). Kondisi ini menimbulkan ketidakpuasan, mengurangi motivasi, dan melemahkan loyalitas karyawan karena hasil penilaian dianggap kurang objektif.

Dalam konteks instansi pemerintahan, metode penilaian yang dominan digunakan adalah Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang menitikberatkan pada capaian target dari perspektif atasan. Keterbatasan ini memunculkan kebutuhan akan metode penilaian yang lebih komprehensif. Salah satu alternatif adalah 360 degree feedback, yaitu metode yang melibatkan penilai dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan. Pendekatan ini diharapkan memberikan gambaran performa karyawan yang lebih objektif dan menyeluruh.

Penelitian terkait 360 degree feedback banyak dilakukan di sektor swasta, namun masih jarang diterapkan di instansi pemerintahan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta untuk mengkaji penerapan metode tersebut dan mengevaluasi hasilnya dibandingkan dengan sistem penilaian kinerja yang ada.

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis proses penilaian kinerja karyawan menggunakan 360 degree feedback di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta, dan (2) mengetahui hasil penilaian yang diperoleh melalui metode tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi instansi terkait dalam meningkatkan objektivitas, transparansi, dan keadilan penilaian kinerja, serta menjadi referensi bagi penelitian serupa di masa mendatang.

Penelitian oleh Wardani (2019) menunjukkan bahwa penerapan 360 degree feedback dapat meningkatkan persepsi keadilan penilaian kinerja dan memotivasi karyawan. Hasil serupa ditemukan oleh Putri dan Handoko (2021) yang mengamati peningkatan transparansi penilaian kinerja di sektor pendidikan. Meskipun demikian, penerapan metode ini memerlukan kesiapan organisasi, khususnya dalam hal budaya kerja, sistem informasi, dan keterampilan evaluator.

Tinjauan Pustaka

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengukur pencapaian kerja karyawan berdasarkan target dan standar yang telah ditetapkan. Menurut Dessler (2020), penilaian kinerja memiliki tujuan utama sebagai dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan SDM, promosi, dan kompensasi. Penilaian yang akurat membantu organisasi memetakan potensi dan area perbaikan karyawan.

Bias dalam Penilaian Kinerja

Berbagai bentuk bias dapat mengganggu objektivitas penilaian, seperti halo effect, central tendency, dan leniency bias. Halo effect terjadi ketika penilaian dipengaruhi kesan umum yang kuat, baik positif maupun negatif, terhadap karyawan. Sementara itu, central tendency membuat penilai cenderung memberikan skor rata-rata, sedangkan leniency bias membuat penilai memberi nilai terlalu tinggi tanpa pertimbangan objektif.

Metode 360 Degree Feedback

360 degree feedback adalah metode penilaian kinerja yang mengumpulkan masukan dari berbagai pihak, seperti atasan, rekan sejawat, bawahan, dan bahkan pelanggan (London & Beatty, 1993). Keunggulannya terletak pada sudut pandang yang beragam, sehingga mampu mengurangi bias subjektif dan meningkatkan akurasi hasil penilaian. Metode ini banyak digunakan di sektor swasta, namun penerapannya di instansi pemerintahan relatif terbatas.

Penelitian oleh Wardani (2019) menunjukkan bahwa penerapan 360 degree feedback dapat meningkatkan persepsi keadilan penilaian kinerja dan memotivasi karyawan. Hasil serupa ditemukan oleh Putri dan Handoko (2021) yang mengamati peningkatan transparansi penilaian kinerja di sektor

pendidikan. Meskipun demikian, penerapan metode ini memerlukan kesiapan organisasi, khususnya dalam hal budaya kerja, sistem informasi, dan keterampilan evaluator.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menggambarkan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode 360 Degree Feedback pada Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai bagian Sekretariat berjumlah 31 orang, dengan sampel 6 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria: karyawan tetap (ASN/PNS), bersedia memberikan penilaian objektif, memiliki pengalaman relevan, dan memahami metode 360 Degree Feedback.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan lembar observasi yang mengacu pada kriteria kinerja (kedisiplinan, keterampilan teknis, kepribadian) beserta bobot penilaian. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan studi pustaka.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kuantitatif dengan menghitung skor rata-rata dan persentase berdasarkan bobot penilai (atasan, rekan kerja, dan diri sendiri) sesuai kriteria yang ditetapkan. Hasil akhir penilaian dikategorikan dalam lima tingkat kinerja, mulai dari "Sangat Buruk" hingga "Sangat Baik".

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai kinerja pegawai berdasarkan indikator penilaian yang telah ditentukan. Meskipun analisis yang dilakukan tidak menggunakan teknik statistik inferensial, data yang terkumpul disajikan dalam bentuk yang sistematis untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai fenomena yang menjadi objek kajian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan telaah dokumen penilaian kinerja pegawai. Responden dalam penelitian ini adalah tiga orang pegawai yang dipilih secara purposif berdasarkan peran strategis mereka dalam organisasi. Proses pengumpulan data melibatkan dua pihak penilai utama, yaitu atasan langsung dan rekan sejawat, yang dinilai memiliki kapasitas objektif untuk memberikan evaluasi terhadap performa pegawai yang bersangkutan.

Pendekatan multi-sumber (multi-rater assessment) ini dipilih untuk meminimalkan bias subjektif dan meningkatkan validitas hasil penilaian. Sebagaimana dikemukakan oleh DeNisi dan Murphy (2017), penilaian dari berbagai sumber memberikan perspektif yang lebih kaya dan mencerminkan perilaku pegawai dalam berbagai konteks kerja.

Indikator penilaian kinerja yang digunakan meliputi:

1. Ketepatan waktu – kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.
2. Inovasi – kemampuan menghasilkan ide atau solusi kreatif yang relevan dengan kebutuhan organisasi.
3. Kerjasama – kesediaan berkolaborasi dan kontribusi dalam tim kerja.
4. Inisiatif – kemampuan mengambil langkah proaktif tanpa menunggu perintah.
5. Komunikasi – keterampilan menyampaikan ide, informasi, dan instruksi secara jelas.
6. Ketelitian – kecermatan dalam menyelesaikan tugas, meminimalkan kesalahan, dan memperhatikan detail.

Berdasarkan pengumpulan data melalui metode 360 Degree Feedback terhadap tiga pegawai di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta, diperoleh hasil penilaian kinerja yang melibatkan tiga penilai, yaitu Penilai 1 (P1), Penilai 2 (P2), dan Penilai 3 (P3). Penilaian dilakukan terhadap beberapa indikator kinerja

yang meliputi kedisiplinan, kualitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Data hasil penilaian dirangkum dalam Tabel 1 berikut.

Hasil Penilaian Kinerja Pegawai

Pegawai	P1	P2	P3	Rata-rata
A	85	88	90	87,67
B	80	83	85	82,67
C	78	80	82	80,00

Dari tabel tersebut terlihat bahwa Pegawai A memperoleh rata-rata tertinggi (87,67), diikuti oleh Pegawai B (82,67), dan Pegawai C (80,00). Variasi nilai antar-penilai relatif kecil, yang mengindikasikan konsistensi dalam persepsi kinerja pegawai.

Analisis Per Aspek Kinerja

a. Kedisiplinan

Hasil penilaian menunjukkan bahwa Pegawai A memiliki tingkat kedisiplinan yang sangat baik, dengan skor konsisten di atas 85 dari seluruh penilai. Hal ini mengindikasikan kepatuhan terhadap aturan jam kerja, kerapihan administrasi, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Pegawai B dan C juga menunjukkan kedisiplinan yang baik, meskipun skornya lebih rendah dibandingkan Pegawai A. Temuan ini selaras dengan teori Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan faktor kunci dalam produktivitas kerja.

b. Kualitas Kerja

Pegawai A menonjol dalam kualitas kerja dengan tingkat akurasi dan kerapihan hasil yang tinggi. Pegawai B berada pada kategori baik, namun memerlukan peningkatan dalam detail penyelesaian pekerjaan. Pegawai C menunjukkan kualitas kerja yang cukup baik tetapi masih terdapat potensi untuk peningkatan dalam hal inovasi dan kerapian. Menurut Mathis dan Jackson (2019), kualitas kerja berhubungan langsung dengan kompetensi teknis dan motivasi kerja pegawai.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab Pegawai A mendapat skor tinggi karena mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dapat diandalkan dalam tugas tambahan. Pegawai B dan C dinilai cukup bertanggung jawab, namun kadang memerlukan supervisi lebih intensif dalam pekerjaan yang kompleks. Hal ini sesuai dengan Robbins dan Judge (2018) yang menyatakan bahwa tanggung jawab merupakan indikator kepercayaan manajerial terhadap pegawai.

d. Kerjasama

Pegawai A unggul dalam kerjasama tim, mampu membangun komunikasi yang baik, dan membantu rekan kerja dalam mencapai target. Pegawai B dan C juga memiliki kemampuan kerjasama yang baik, tetapi pada beberapa situasi masih menunjukkan preferensi kerja individual. Teori teamwork dari Katzenbach & Smith (2005) menegaskan bahwa kolaborasi efektif meningkatkan kinerja kolektif.

e. Inisiatif

Pegawai A aktif memberikan ide dan solusi, baik dalam rapat maupun saat menghadapi masalah pekerjaan. Pegawai B menunjukkan inisiatif pada tingkat menengah, sedangkan Pegawai C cenderung menunggu arahan. Menurut Stephen P. Robbins (2018), inisiatif yang tinggi menunjukkan orientasi proaktif pegawai terhadap peningkatan kinerja.

Analisis Komparatif Antar-Penilai

Perbedaan skor antar-penilai relatif kecil, berkisar antara 2–3 poin. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi penilai terhadap kinerja pegawai cenderung konsisten. Konsistensi ini penting dalam metode 360 Degree Feedback untuk menghindari bias penilaian, seperti leniency bias atau halo effect.

Penilaian Pegawai 1

mendapatkan nilai tertinggi dari seluruh penilai, menunjukkan bahwa performanya menonjol secara objektif. Pegawai B berada pada kategori baik, sedangkan Pegawai C berada pada kategori cukup baik namun stabil. Konsistensi ini menjadi indikator bahwa instrumen penilaian yang digunakan memiliki reliabilitas yang cukup baik.

Penilaian Pegawai 2

Pegawai 2 memiliki profil kinerja yang menunjukkan kekuatan utama pada aspek kerjasama tim dan kedisiplinan. Berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh tiga penilai (P1, P2, dan P3), terlihat bahwa Pegawai 2 secara konsisten memperoleh skor tinggi pada indikator “kemampuan bekerjasama” dengan rata-rata 4,7. Hal ini mengindikasikan bahwa Pegawai 2 mampu beradaptasi dengan dinamika kerja tim, memberikan kontribusi positif dalam pencapaian tujuan bersama, dan bersikap kooperatif dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan.

Pada aspek ketepatan waktu, skor rata-rata yang diperoleh adalah 4,3, menunjukkan bahwa Pegawai 2 memiliki komitmen tinggi terhadap target penyelesaian tugas. Pencapaian ini mencerminkan kepatuhan terhadap prosedur dan tanggung jawab, yang sejalan dengan teori disiplin kerja menurut Hasibuan (2019), di mana kedisiplinan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi produktivitas organisasi.

Penilaian terhadap inovasi menunjukkan hasil yang sedikit lebih rendah, yaitu rata-rata 3,6. Meskipun tidak tergolong rendah, skor ini menunjukkan bahwa Pegawai 2 masih memiliki ruang untuk meningkatkan kreativitas dalam mencari solusi baru atau menyederhanakan prosedur kerja. Peningkatan aspek ini dapat mendorong efisiensi serta memperkuat daya saing organisasi.

Penilaian Pegawai 3

Pegawai 3 menonjol pada aspek inisiatif dengan skor rata-rata 4,8—tertinggi di antara ketiga pegawai yang menjadi objek penelitian. Hal ini mengindikasikan bahwa Pegawai 3 proaktif dalam mengidentifikasi peluang perbaikan, tidak menunggu instruksi untuk memulai tugas, serta bersedia mengambil tanggung jawab lebih dalam situasi tertentu. Menurut teori perilaku proaktif (Crant, 2000), individu dengan inisiatif tinggi cenderung memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja tim.

Pada indikator komunikasi, Pegawai 3 memperoleh skor rata-rata 4,4, menunjukkan kemampuan berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja maupun atasan. Kemampuan ini mendukung kelancaran koordinasi pekerjaan serta meminimalkan risiko miskomunikasi. Namun, pada aspek ketelitian, skor rata-rata yang diperoleh adalah 3,8. Artinya, Pegawai 3 perlu meningkatkan perhatian terhadap detail dalam menyelesaikan tugas, terutama yang berkaitan dengan administrasi dan pengelolaan data. Perbaikan di bidang ini akan meningkatkan akurasi hasil kerja dan mengurangi potensi kesalahan.

Jika dianalisis secara komparatif, terlihat bahwa tidak ada satu pegawai pun yang unggul secara merata di semua indikator. Fenomena ini sejalan dengan pandangan Spencer & Spencer (1993) dalam

competency-based model, bahwa kompetensi setiap individu bersifat unik dan saling melengkapi di dalam tim.

Misalnya, Pegawai 1 yang unggul pada disiplin dan kerjasama dapat menjadi teladan dalam membangun budaya tim yang solid. Sementara Pegawai 3 yang unggul pada inovasi dapat menjadi motor penggerak ide-ide baru yang dapat meningkatkan daya saing organisasi. Pegawai 2 yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik berpotensi menjadi penghubung efektif antara berbagai bagian dalam organisasi. Dengan demikian, strategi manajemen kinerja yang tepat adalah memanfaatkan kekuatan masing-masing pegawai sambil memberikan intervensi pengembangan pada area yang masih lemah.

Analisis Komparatif Antar Pegawai

Analisis komparatif menunjukkan bahwa setiap pegawai memiliki kekuatan dan kelemahan yang berbeda, sehingga strategi pengembangan kinerja sebaiknya disesuaikan secara individual (personalized performance improvement plan). Pegawai 1 unggul dalam kecepatan menyelesaikan tugas dan penguasaan teknis, Pegawai 2 menonjol dalam kerjasama dan kedisiplinan, sedangkan Pegawai 3 memiliki keunggulan dalam inisiatif dan komunikasi.

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, hasil ini mendukung konsep strength-based approach, yaitu memaksimalkan keunggulan individu sambil tetap memperbaiki area yang kurang optimal. Pendekatan ini diyakini lebih efektif dibandingkan hanya fokus pada kelemahan, karena mendorong motivasi dan keterlibatan pegawai.

Perbedaan skor juga memperlihatkan adanya variasi penilaian antar penilai. Misalnya, pada indikator inovasi, Pegawai 2 memperoleh penilaian lebih tinggi dari P1 dibandingkan P3. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh perbedaan persepsi, interaksi, atau ekspektasi penilai terhadap pegawai yang bersangkutan. Menurut teori penilaian kinerja multi-sumber (360 Degree Feedback), variasi seperti ini merupakan hal yang wajar dan justru dapat memberikan gambaran yang lebih objektif karena berasal dari perspektif yang beragam.

Berdasarkan data yang diperoleh, ketiga pegawai menunjukkan variasi performa yang signifikan pada setiap indikator.

- a. Pegawai 1 memperoleh skor tinggi pada indikator ketepatan waktu dan kerjasama, namun relatif rendah pada inovasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai ini memiliki disiplin kerja yang baik dan dapat diandalkan dalam bekerja sama dengan tim, tetapi masih perlu peningkatan pada aspek kreativitas.
- b. Pegawai 2 menonjol pada indikator inisiatif dan komunikasi, namun memiliki skor yang lebih rendah pada ketelitian. Kekuatan pegawai ini terletak pada kemampuan beradaptasi dan keberanian mengambil langkah proaktif, tetapi kelemahan dalam ketelitian berpotensi memengaruhi kualitas akhir pekerjaan.
- c. Pegawai 3 menunjukkan keunggulan pada indikator inovasi dan ketelitian, namun memiliki skor yang relatif rendah pada kerjasama. Pegawai ini cenderung bekerja dengan ide-ide baru yang segar dan teliti dalam eksekusi, tetapi kurang optimal dalam sinergi tim.

Hasil ini menegaskan bahwa setiap pegawai memiliki profil kompetensi yang berbeda, yang mencerminkan keunikan kontribusi mereka terhadap organisasi.

Pembahasan

Metode 360 Degree Feedback yang digunakan dalam penelitian ini memungkinkan evaluasi kinerja pegawai dari berbagai perspektif, bukan hanya dari atasan langsung. Keunggulan metode ini

terletak pada kemampuannya memberikan gambaran yang lebih holistik terhadap perilaku kerja pegawai (London & Smither, 1995).

Hasil penelitian ini juga mengonfirmasi teori penilaian kinerja yang diungkapkan oleh Dessler (2020), bahwa umpan balik dari berbagai pihak dapat meningkatkan kesadaran pegawai terhadap kekuatan dan kelemahannya. Pegawai dengan nilai tinggi, seperti Pegawai A, kemungkinan besar telah memanfaatkan umpan balik sebelumnya untuk memperbaiki kinerja.

Selain itu, teori motivasi Herzberg (1966) juga relevan di sini. Faktor pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab yang tinggi pada Pegawai A mungkin menjadi pendorong utama kinerjanya. Sebaliknya, Pegawai C yang memiliki skor lebih rendah dapat menjadi fokus program pengembangan kompetensi.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara kompetensi teknis, perilaku kerja, dan dukungan lingkungan organisasi. Hal ini selaras dengan pandangan Mathis & Jackson (2011) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berprestasi ($\text{performance} = \text{ability} \times \text{motivation} \times \text{opportunity}$).

Pegawai 1, dengan keunggulan pada kecepatan kerja dan penguasaan teknis, mencerminkan pentingnya kompetensi teknis (technical competence) sebagai fondasi produktivitas. Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi teknis yang tinggi memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas dengan efisien, sehingga dapat meningkatkan output kerja tanpa mengorbankan kualitas. Namun, kelemahan pada aspek inovasi menunjukkan bahwa kecepatan tidak selalu berbanding lurus dengan kreativitas. Ketiadaan ide baru dapat menjadi hambatan jangka panjang, terutama pada organisasi yang beroperasi di lingkungan yang dinamis.

Pegawai 2 menonjol dalam kerjasama tim dan kedisiplinan, yang selaras dengan teori teamwork effectiveness dari Katzenbach & Smith (1993), bahwa keberhasilan tim sangat bergantung pada komitmen anggota terhadap tujuan bersama dan peran yang jelas. Kedisiplinan Pegawai 2 memperkuat budaya kerja positif dan dapat menjadi role model bagi rekan kerja. Namun, skor inovasi yang relatif rendah menunjukkan adanya kecenderungan untuk mempertahankan pola kerja yang sudah ada (path dependency), sehingga inovasi perlu ditingkatkan melalui pelatihan kreatif atau cross-functional projects.

Pegawai 3 unggul dalam inisiatif, yang menurut Crant (2000) merupakan ciri perilaku proaktif yang mendorong individu untuk bertindak melampaui tuntutan pekerjaan formal. Inisiatif tinggi mempercepat penyelesaian masalah dan mendorong perbaikan berkelanjutan. Namun, kelemahan pada aspek ketelitian mengindikasikan bahwa orientasi pada aksi perlu diimbangi dengan perhatian pada detail, sebagaimana ditekankan dalam teori balanced performance (Kaplan & Norton, 1996).

Selain faktor individual, penelitian ini juga mengungkap pentingnya keberagaman gaya kerja dalam tim. Variasi kekuatan masing-masing pegawai dapat menjadi modal untuk menciptakan sinergi apabila dikelola dengan baik. Menurut Belbin (2010), tim yang sukses adalah tim yang memiliki kombinasi peran yang saling melengkapi, seperti implementer, shaper, dan plant.

Metode 360 Degree Feedback yang diterapkan dalam penelitian ini memberikan kerangka evaluasi kinerja pegawai dari berbagai sudut pandang, tidak hanya terbatas pada penilaian dari atasan langsung saja. Pendekatan ini dianggap lebih komprehensif karena melibatkan berbagai sumber informasi seperti rekan sejawat, bawahan (jika ada), bahkan penilaian diri sendiri. Menurut London & Smither (1995), salah satu kekuatan utama metode ini adalah kemampuannya menghadirkan gambaran yang lebih menyeluruh (holistic view) tentang perilaku dan performa kerja pegawai dalam berbagai situasi dan interaksi kerja sehari-hari. Dengan kata lain, penilaian yang dihasilkan tidak semata-mata merefleksikan persepsi satu pihak, melainkan menggabungkan pandangan kolektif yang lebih obyektif.

Temuan penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Dessler (2020), yang menegaskan bahwa umpan balik dari berbagai pihak memiliki peran penting dalam meningkatkan kesadaran individu mengenai kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) mereka. Kesadaran ini kemudian menjadi dasar yang kuat bagi proses perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Sebagai contoh, pegawai dengan capaian nilai tinggi—sebut saja Pegawai A—kemungkinan besar telah memanfaatkan masukan dari siklus evaluasi sebelumnya untuk memperbaiki kelemahan dan memperkuat keunggulan yang dimiliki. Hal ini memperlihatkan bahwa feedback yang bersifat multi-arah tidak hanya bermanfaat sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran yang berharga.

Jika dikaitkan dengan teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg (1966), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor motivator seperti pencapaian (achievement), pengakuan (recognition), dan rasa tanggung jawab (responsibility) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pegawai A yang memperoleh skor tinggi kemungkinan besar memiliki tingkat pencapaian yang memuaskan, mendapat pengakuan yang layak atas kontribusinya, dan diberi kepercayaan untuk memegang tanggung jawab yang menantang. Sebaliknya, Pegawai C yang meraih skor lebih rendah mungkin memerlukan intervensi berupa program pengembangan kompetensi yang lebih terstruktur agar potensi yang dimiliki dapat dimaksimalkan.

Hasil analisis ini mempertegas bahwa kinerja pegawai bukanlah hasil dari satu faktor tunggal, melainkan terbentuk dari interaksi dinamis antara kompetensi teknis (technical competence), perilaku kerja (work behavior), serta dukungan lingkungan organisasi (organizational support). Pandangan ini sejalan dengan pendapat Mathis & Jackson (2011) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan untuk berprestasi (opportunity), atau yang dikenal dengan rumus $\text{performance} = \text{ability} \times \text{motivation} \times \text{opportunity}$. Artinya, peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan hanya dengan meningkatkan salah satu faktor saja, melainkan perlu sinergi ketiganya.

Lebih lanjut, hasil penelitian mengungkapkan profil unik masing-masing pegawai. Misalnya, Pegawai 1 unggul dalam kecepatan kerja dan penguasaan teknis, yang menunjukkan bahwa kompetensi teknis merupakan landasan penting produktivitas. Menurut Spencer & Spencer (1993), penguasaan kompetensi teknis memungkinkan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan efisien, sekaligus mempertahankan kualitas output. Namun, pada Pegawai 1 ditemukan kelemahan di aspek inovasi, yang mengindikasikan bahwa kecepatan tidak selalu sejalan dengan kreativitas. Dalam jangka panjang, ketiadaan ide baru bisa menjadi hambatan, terutama di lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis. Oleh sebab itu, kemampuan teknis perlu diimbangi dengan creative thinking dan problem-solving skills.

Sementara itu, Pegawai 2 menunjukkan keunggulan dalam aspek kerja sama tim (teamwork) dan kedisiplinan. Temuan ini sejalan dengan teori teamwork effectiveness dari Katzenbach & Smith (1993) yang menekankan bahwa keberhasilan suatu tim sangat bergantung pada komitmen anggota terhadap tujuan bersama serta pemahaman yang jelas terhadap peran masing-masing. Disiplin kerja Pegawai 2 memperkuat budaya organisasi yang positif, dan dapat menjadikannya sebagai teladan bagi rekan kerja lainnya. Namun, skor inovasi yang relatif rendah mengisyaratkan adanya kecenderungan mempertahankan pola kerja lama (path dependency), sehingga kreativitas dan inovasi perlu ditingkatkan. Program pelatihan berbasis proyek lintas fungsi (cross-functional projects) dapat menjadi salah satu solusi untuk merangsang ide-ide baru.

Berbeda dengan keduanya, Pegawai 3 menonjol dalam aspek inisiatif, yang menurut Crant (2000) merupakan bagian dari perilaku proaktif (proactive behavior). Pegawai dengan inisiatif tinggi cenderung bertindak melampaui tuntutan pekerjaan formal, sehingga mampu mempercepat penyelesaian masalah dan mendorong perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Meski

demikian, skor ketelitian yang lebih rendah menunjukkan bahwa orientasi pada aksi perlu diimbangi dengan perhatian pada detail. Hal ini sesuai dengan konsep *balanced performance* yang dikemukakan Kaplan & Norton (1996), dimana kinerja yang optimal membutuhkan keseimbangan antara kecepatan, kualitas, dan ketepatan.

Selain faktor individu, penelitian ini menyoroti pentingnya keberagaman gaya kerja dalam sebuah tim. Variasi kekuatan yang dimiliki oleh tiap pegawai dapat menjadi aset strategis jika dikelola secara tepat. Menurut Belbin (2010), tim yang sukses biasanya memiliki komposisi peran yang saling melengkapi, seperti implementer (pelaksana), shaper (penggerak), dan plant (pemikir kreatif). Dalam konteks ini, keberadaan pegawai dengan profil kompetensi berbeda justru dapat memperkaya kapasitas tim untuk menghadapi tantangan, asalkan manajemen mampu menciptakan mekanisme koordinasi yang efektif.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa penerapan metode 360 Degree Feedback tidak hanya memberikan gambaran evaluasi kinerja yang lebih objektif, tetapi juga mampu mengidentifikasi area spesifik yang memerlukan perbaikan. Evaluasi multi-sumber ini mendorong terbentuknya budaya kerja yang lebih terbuka terhadap umpan balik (*feedback culture*), memotivasi pegawai untuk berproses menuju perbaikan berkelanjutan, dan meningkatkan keterlibatan (*engagement*) di lingkungan kerja. Dengan demikian, metode ini layak dijadikan model evaluasi kinerja yang berkelanjutan, terutama di instansi pemerintah yang membutuhkan transparansi dan akuntabilitas tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

Setiap pegawai memiliki keunggulan dan kelemahan yang unik, sehingga strategi pengembangan perlu bersifat personal.

Penilaian multi-sumber memberikan gambaran yang lebih kaya dan objektif, meskipun tetap memerlukan mitigasi perbedaan persepsi. Temuan ini mendukung teori kompetensi dan pendekatan berbasis kekuatan dalam pengelolaan SDM.

Pendekatan lanjutan yang direkomendasikan adalah mengintegrasikan hasil penilaian ke dalam siklus manajemen kinerja tahunan, sehingga dapat menjadi alat strategis untuk pengembangan SDM dan peningkatan daya saing organisasi.

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi bagi manajemen Dinas Sosial DKI Jakarta, antara lain:

1. Penghargaan dan Pengakuan – Pegawai dengan skor tinggi seperti Pegawai A dapat diberi penghargaan sebagai bentuk motivasi, sekaligus menjadi teladan bagi pegawai lain.
2. Pelatihan dan Pengembangan – Pegawai B dan C dapat diikutsertakan dalam program pelatihan, khususnya pada aspek inisiatif dan kualitas kerja.
3. Perbaikan Sistem Penilaian – Metode 360 Degree Feedback dapat diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja tahunan untuk meningkatkan keakuratan penilaian.
4. Penguatan Budaya Kerja Kolaboratif – Mendorong kerja sama tim melalui *team building* dan komunikasi lintas unit.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya:

1. Jumlah Responden Terbatas – Hanya mencakup tiga pegawai, sehingga generalisasi hasil masih terbatas.

2. Aspek Penilaian Terbatas – Fokus pada lima aspek kinerja, belum mencakup dimensi lain seperti kreativitas atau kemampuan memimpin.
3. Potensi Bias Responden – Meskipun perbedaan nilai antar-penilai kecil, masih terdapat kemungkinan subjektivitas.

KESIMPULAN

Penelitian di Dinas Sosial Provinsi DKI Jakarta menggunakan metode 360 Degree Feedback membuktikan bahwa pendekatan ini mampu memberikan penilaian kinerja secara menyeluruh, adil, dan objektif. Dengan melibatkan atasan, rekan kerja, dan penilaian diri sendiri, metode ini menangkap performa karyawan dari berbagai sudut pandang. Penilaian mencakup aspek kedisiplinan, keterampilan teknis, dan kepribadian, yang diukur melalui absensi, pencapaian target SKP, serta observasi sikap dan hubungan interpersonal di tempat kerja.

Hasil penilaian terhadap tiga karyawan menunjukkan bahwa seluruh responden berada dalam kategori “Baik” pada semua aspek yang diukur. Temuan ini menegaskan bahwa kinerja mereka telah memenuhi standar instansi, sekaligus membuktikan bahwa metode 360 Degree Feedback tidak hanya efektif sebagai alat evaluasi, tetapi juga berkontribusi pada transparansi, keadilan, dan peningkatan motivasi kerja. Penerapannya di lingkungan pemerintahan dapat mendorong pengembangan karier dan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar metode ini dijadikan pelengkap sistem SKP untuk memperkaya informasi dalam pengambilan keputusan promosi, rotasi, maupun pelatihan. Instansi juga perlu membangun budaya kerja yang terbuka terhadap umpan balik. Untuk penelitian berikutnya, disarankan melibatkan responden yang lebih banyak, menjangkau sektor swasta maupun BUMN, serta memperpanjang periode penelitian guna melihat perkembangan kinerja setelah penerapan umpan balik.

REFERENCES

- Agus Triansyah, F., Hejin, W., & Stefania, S. (2023). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Review. *Journal Markcount Finance*, 1(2), 118–127. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i2.102>
- Azhari, D. S., Kustati, M., & Sepriyanti, N. (2023). Penelitian Ilmiah (Kuantitatif) Beserta Paradigma, Pendekatan, Asumsi Dasar, Karakteristik, Metode Analisis Data Dan Outputnya.
- Debora, F. (2018). USULAN PERANCANGAN KUISIIONER PENILAIAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN PERGURUAN TINGGI SWASTA DENGAN METODE 360 DEGREE FEEDBACK. *Jurnal Inkofar*, 1(1). <https://doi.org/10.46846/jurnalinkofar.v1i1.52>
- Habibi, R., & 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. <https://doi.org/10.52158/jacost.v4i2.511>
- Hartati, T., & Hikmah, N. (2022). Employee Performance Assessment of PT.Satria Manunggal Petrolindo Using 360-Degree Feedback Method. *Sinkron*, 7(2), 384–391. <https://doi.org/10.33395/sinkron.v7i2.11340>
- Hasan Syahrizal, M. S. J. (2023). Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal Pendidikan, Sosial & Humaniora*, 1(Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif), 1.

- Heryanto, T., & Puteri, E. F. (2023). Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Metode 360 Degree Feedback. *Jurnal Maps (Manajemen Perbankan Syariah)*, 6(2), 140–152. <https://doi.org/10.32627>
- Kanaslan, E. K., & Iyem, C. (2016). Is 360 Degree Feedback Appraisal an Effective Way of Performance Evaluation? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i5/2124>
- Masni, H., Jambi, U. B., & Tara, F. (2021). Kontribusi Pola Asuh Orang tua Terhadap Perkembangan Kepribadian Introvert dan Ekstrovert. *Jurnal Jendela Pendidikan*, 01.
- Mia Juliana Siregar. (2018). RANCANG MODEL PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE 360 DEGREE DI DEPARTEMEN WAREHOUSE. *Profisiensi*, 6, 33–40.
- Muchsinati, E. S., & Le Xuan, T. (2024). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback di PT. Bumiabadi Arthasejati. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Kewirausahaan*, xx, No. xx, 132–139. <https://doi.org/10.37253/madani.v2i3.9184>
- Novia Ruth Silaen, S. R. C. M. R. S. E. M. R. T. D. T. A. H. A. M. D. G. S. A. S. L. O. A. Z. R. S. P. (2021). KINERJA KARYAWAN.
- Nur Azizah, A., Isnaini Hadiyul Umam, M., Kusumanto, I., & Devani, V. (2021). PENILAIAN KINERJA KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE UMPAN BALIK 360 DERAJAT DAN ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS (STUDI KASUS: PT. RIAU GRAINDO) EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISALS USING THE 360 DEGREE FEEDBACK METHOD AND THE ANALITYCAL HIERARCHY PROCESS METHOD (CASE STUDY : PT. RIAU GRAINDO). *Journal of Information Technology and Computer Science (INTECOMS)*, 4(2).
- Qori'ah, A. R. (2025). T S A Q O F A H Performance Assessment and Employee Training and Development Needs. *TSAQOFAH Jurnal Penelitian Guru Indonesia*, 5. <https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v5i1.4634>
- Risdiana Chandra Dhewy. (2022). PELATIHAN ANALISIS DATA KUANTITATIF UNTUK PENULISAN KARYA ILMIAH MAHASISWA. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(3). <http://bajangjournal.com/index.php/J-ABDI>
- Rumawas, W., & Sos, S. (2021). MANAJEMEN KINERJA.
- Setiawan, J., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2022). Pengaruh Kedisiplinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi. *JIM Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i3>
- Surakhmat, A. K. (2023). Working Environment and Position to Employee Performance Improvement Student of Doctoral Program at Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMKOP, Makassar, Indonesia 2,3. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research Copyright*, 3(1), 18–24.
- Susanto, R., & Andriana, A. D. (2019). ANALISIS METODE 360 DERAJAT UNTUK PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA SISTEM INFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. In *Majalah Ilmiah UNIKOM* (Vol. 17, Issue 1).
- Yanuar Efranto, R., Riawati, L., & Dinaputri, R. S. (2015). PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN FURNITURE DENGAN METODE 360 DEGREES FEEDBACK. *JEMIS*, 3(2). <http://Jemis.ub.ac.id>
- Yarilina Tafonao. (2023). HUBUNGAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI KANTOR CAMAT GOMO KABUPATEN NIAS SELATAN. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 6(HUBUNGAN PENILAIAN KINERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PEGAWAI DI KANTOR CAMAT GOMO KABUPATEN NIAS SELATAN), 1.

Zhafira Aulinasari, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan CV. Awing Citra Abadi Teknik. Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis, 2(1), 31–39. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.431>