

Analisis Implementasi Sistem Penilaian Perilaku Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Analysis of The Implementation of Employee Work Behavior Appraisal System at The Regional Personnel Agency of West Java Province

Alya Azzahra¹, Metha Djuwita Supriatna²

^{1,2}Politeknik STIA LAN Bandung
Jalan Hayam Wuruk No.34-38, Citarum, Kota Bandung, Jawa Barat
Telp. dan Fax. 022-4237375

(Diterima 09/09/22; Disetujui 06/02/23)

Abstract

Behavioral appraisal for civil servants is part of performance appraisal by using a 360-degree method. This method involves a team which consists of ratee's direct superiors, co-workers, ratee, and subordinates, to evaluate civil servant's work behavior in accordance with the provisions of the legislation. However, in practice there are some obstacles, such as in the Regional Personnel Agency (BKD: Badan Kepegawaian Daerah of West Java Province. Therefore, this study aimed to: 1) find out the behavior appraisal system with the 360 method at the West Java BKD, 2) improve the behavior appraisal system, and 3) find out the results of the evaluation of the behavior appraisal system improvement. A qualitative method with a descriptive approach was used in this study, through interviews and observations. As result, there were three problems i.e. the behavioral appraisal instrument used by the BKD did not fully support performance appraisal, the performance appraisal rater were incompetent, and the results of the behavior appraisal were only in the form of values that would be used as the basis for providing additional employee allowance (or TPP: Tambahan Penghasilan Pegawai). Therefore, improvements were made to the system by designing comprehensive behavioral assessment guidelines and then evaluating the improvements to the system. So that the compiled guidelines can be used as a reference for the implementation of civil servants' behavior appraisal at the BKD West Java Province.

Keywords: *performance, performance appraisal, work behavior appraisal, 360 degree method.*

Abstrak

Penilaian perilaku bagi PNS merupakan bagian dari penilaian kinerja. Penilaian kinerja dengan pendekatan metode 360 derajat. Metode 360 derajat melibatkan tim penilai, yang terdiri dari atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan. Penilaian perilaku kerja PNS meliputi tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh PNS sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Namun, pada praktiknya masih ditemukan beberapa kendala, seperti yang terjadi di BKD Provinsi Jawa Barat. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk: 1) mengetahui implementasi sistem penilaian perilaku dengan metode 360 pada BKD Jawa Barat; 2) memperbaiki sistem penilaian perilaku; dan 3) mengetahui hasil evaluasi perbaikan sistem penilaian perilaku. Metode kualitatif

¹ Email: alyaazzahra609@gmail.com

dengan pendekatan deskriptif digunakan dalam penelitian ini, melalui tahap wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan tiga permasalahan, yaitu instrumen penilaian perilaku yang digunakan oleh BKD belum mendukung penilaian kinerja, pelaku penilai yang tidak relevan, dan hasil penilaian perilaku kerja hanya berupa nilai yang akan dijadikan sebagai dasar pemberian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Oleh karena itu, dilakukan perbaikan sistem dengan merancang pedoman penilaian perilaku yang komprehensif dan kemudian mengevaluasi upaya perbaikan sistem tersebut. Pedoman penilaian perilaku yang telah disusun dapat digunakan sebagai acuan bagi pelaksanaan penilaian perilaku pegawai di BKD Provinsi Jawa Barat.

Kata Kunci: kinerja, penilaian kinerja, penilaian perilaku kerja, metode 360 derajat.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) berperan bagi peningkatan efektivitas kerja sebuah instansi pemerintahan (Rianto, 2010). Keberhasilan masa depan organisasi bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Hal ini dikarenakan SDM merupakan roda penggerak kinerja sebuah organisasi. Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam instansi pemerintahan memiliki tugas memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat untuk memenuhi kinerja pelayanan publik dan memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, penggerak, serta pengawas dalam proses pemberian layanan kepada masyarakat. Harapannya, PNS dapat memberikan kualitas pelayanan publik yang baik dan optimal. Pembinaan PNS dilakukan secara periodik dan berkelanjutan, serta berfokus pada prestasi kerja PNS dengan tujuan untuk mewujudkan suatu sistem pemerintahan yang produktif (Rianto, 2010). Salah satu bentuk pembinaan PNS, yaitu melalui penilaian prestasi kinerja PNS.

Prestasi kinerja PNS berperan penting dalam pembinaan pegawai dalam instansi pemerintahan. Penilaian prestasi kinerja pegawai merupakan suatu langkah penting yang diambil oleh suatu organisasi guna menilai kinerja individu berdasarkan tugas yang dilaksanakan. (Spencer & Blanchard, 1982). Sebagian besar organisasi mengacu pada hasil prestasi kinerja pegawai pada periode sebelumnya dan mengevaluasi hambatan guna peningkatan kinerja pada periode selanjutnya. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memberikan sebuah penghargaan atas kinerja yang dilakukan pegawai dan untuk memotivasi pegawai agar mereka terus meningkatkan kinerja mereka di masa depan. (Gomes, 2003). Informasi terkait penilaian kinerja dapat dijadikan dasar dalam pemberian gaji, pemberian insentif, promosi pegawai, kebutuhan pelatihan pegawai, dan penempatan pegawai pada tugas-tugas tertentu. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (2019) telah mengamanatkan bahwa penilaian prestasi kerja PNS diterapkan melalui penggabungan penilaian terhadap sasaran kerja PNS dan perilaku kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja PNS dilaksanakan berdasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Sasaran kerja pegawai mengukur kinerja PNS melalui 5 prinsip, yaitu objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Terdapat 2 unsur yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja PNS, yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian. Pada unsur SKP mendapatkan bobot sebesar 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian tersebut juga berlaku pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 tahun 2019, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah, khususnya di bidang kepegawaian. Dalam rangka mewujudkan keprofesionalan, kompetensi, dan daya saing PNS di lingkungan

Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, pelaksanaan penilaian SKP oleh BKD memiliki tujuan untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang berfokus pada prestasi dan kemajuan karier. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, pelaksanaan penilaian kinerja PNS di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat dilakukan melalui sistem aplikasi TRK (Tunjangan Remunerasi Kinerja) yang dikembangkan oleh BKD Jawa Barat. Sistem aplikasi TRK ini digunakan untuk memberikan sebuah hasil penilaian kinerja yang terukur dan transparan. Aplikasi ini juga memuat sistem penilaian perilaku pegawai BKD Jawa Barat. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 Tahun 2019, terdapat 5 aspek penilaian perilaku kerja, yaitu orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Masing-masing aspek tersebut tertuang dalam kuesioner yang telah disiapkan pada aplikasi untuk dijawab oleh para penilai. Pada praktiknya, penilaian perilaku pegawai di BKD Jawa Barat tersebut menggunakan metode 360 derajat karena penilai perilaku pegawai terdiri dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri.

Metode 360 derajat adalah pendekatan penilaian kinerja yang relatif baru dalam manajemen kinerja. Namun, metode ini telah diadopsi oleh berbagai organisasi, baik sektor publik maupun swasta (Haryono, 2018). Beberapa organisasi di Indonesia yang telah menerapkan metode ini, di antaranya Direktorat Jenderal Bea Cukai Wilayah Jawa Timur II (Alyani, 2018), PT Astra International, Tbk-Daihatsu Palembang (Kadafi & Effendy, 2020), Pemerintah Kota Yogyakarta (Satlita et al., 2015), serta pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas (Rulita, 2022). Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Humas BKD Jawa Barat, penilaian perilaku metode 360 derajat merupakan produk inovasi dari penilaian kinerja di BKD Jawa Barat. Terdapat beberapa permasalahan yang ditemukan berdasarkan hasil observasi terkait sistem penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat. Adapun permasalahan tersebut, yaitu:

1. Perangkat penilaian perilaku dalam sistem aplikasi TRK dinilai belum mendukung penilaian kinerja yang optimal. Hal ini dikarenakan penilai hanya memberikan angka saja pada kolom penilaian, tanpa ada penjelasan lebih lanjut terkait nilai yang diberikan dan berdampak pada timbulnya kebingungan pegawai terhadap hasil penilaian perilaku dengan metode 360 derajat. Menurut Haryono (2018), idealnya dalam perangkat penilaian kinerja dilengkapi dengan kolom esai guna memberikan penilaian secara lebih kompleks.
2. Masih ditemukannya pelaku penilai perilaku kerja yang tidak relevan. Hal ini dikarenakan pegawai menilai pegawai lain yang memiliki jabatan sama, walaupun berada dalam unit yang berbeda. Idealnya komunikasi antara penilai dan pegawai yang dinilai harus terjalin dengan baik, tidak ada unsur keterpaksaan, penilai bersifat anonim (Haryono, 2018). Artinya, pegawai perlu memiliki hubungan kerja atau hubungan keterikatan satu sama lain untuk meminimalkan subjektivitas. Dampak dari permasalahan tersebut, yaitu pegawai tidak menilai secara objektif karena tidak melihat kinerja pegawai secara langsung dan memberikan penilaian kinerja yang cenderung menilai pada titik tengah. Pemberian nilai pada titik tengah ini dapat merugikan pegawai yang telah menunjukkan kinerja maksimal. Sedangkan pegawai yang menunjukkan kinerja rendah jadi merasa diuntungkan.
3. Hasil penilaian perilaku kerja kemudian diakumulasikan dengan penilaian SKP, hanya berupa nilai yang akan dijadikan sebagai dasar pemberian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Hasil penilaian ini belum menjadi bahan evaluasi berkala bagi pelaksanaan pekerjaan pada bulan selanjutnya. Idealnya, tindak lanjut hasil penilaian kinerja dengan metode 360 dapat berupa pengembangan pegawai, penilaian kinerja pegawai atau dasar penggajian (Haryono, 2018). Jika tujuan utama telah tercapai, maka tindak lanjut penilaian tersebut akan diserahkan kepada pegawai sebagai dasar pengembangan kinerja dirinya, tindak lanjut ini idealnya dapat diakses oleh pegawai maupun atasan

agar mereka dapat mendiskusikan rencana pengembangan kinerja dan produktivitas organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa metode penilaian 360 derajat yang baru diterapkan sejak tahun 2020 pada BKD Jawa Barat dinilai masih memiliki beberapa kekurangan yang berdampak pada penilaian kinerja yang belum optimal. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk dilakukan guna memperbaiki sistem penilaian perilaku dengan metode 360 derajat yang lebih terstruktur dalam rangka meminimalkan adanya kesalahan dalam penilaian kinerja dan meningkatkan pencapaian tujuan penilaian secara optimal pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Perbaikan sistem ini dilaksanakan dengan merancang sebuah pedoman penilaian perilaku dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat. Sehingga rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi sistem penilaian perilaku kerja pegawai menggunakan metode 360 derajat pada Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat?
2. Bagaimana perbaikan sistem penilaian perilaku kerja pegawai dengan metode 360 derajat yang sesuai untuk diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat?
3. Bagaimana evaluasi dari perbaikan sistem penilaian perilaku kerja pegawai menggunakan metode 360 derajat pada Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat?

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Pengelolaan sumber daya manusia berperan dalam pengelolaan manajemen organisasi seperti perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan evaluasi pegawai, guna mencapai tujuan strategis organisasi (Kadek et al., 2019). Organisasi dapat meningkatkan produktivitas dalam mencapai tujuan strategis organisasi secara maksimal apabila sumber daya manusia dapat diolah secara optimal. Manajemen SDM memiliki beragam fungsi, salah satu diantaranya adalah manajemen kinerja. Tsauri (2014) menyatakan bahwa manajemen kinerja berperan dalam mengukur kinerja yang dihasilkan pegawai melalui proses perbandingan kinerja dengan perencanaan organisasi berdasarkan indikator, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan penelitian Alyani (2018), ditemukan beberapa faktor utama yang menghambat pelaksanaan penilaian kinerja dengan metode 360. Faktor-faktor tersebut mencakup adanya kecenderungan bias dalam kuesioner yang digunakan, kurangnya kompetensi pegawai melakukan penilaian, dan kurangnya pengalaman pegawai dalam mengevaluasi kinerja pegawai lainnya, sehingga mengakibatkan keraguan terhadap akurasi penilaian yang diberikan. Efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja dengan metode 360 derajat harus memperhatikan aspek pengembangan kinerja pegawai jangka panjang bukan hanya menjadi dasar pemberian imbalan kinerja pegawai (Sulistiani & Faozanudin, 2018). Untuk menciptakan sebuah sistem penilaian kinerja dengan metode 360 derajat yang optimal maka diperlukan adanya sebuah analisis sistem penilaian kinerja pegawai yang terstruktur mencakup perancangan sistem dan penerapan rancangan sistem dengan aplikasi bahasa pemrograman, pembuatan *database*, serta diperlukan pengujian untuk memastikan keefektifan penerapan sistem tersebut (Kadafi & Effendy, 2020).

2.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses menilai dan mengukur kinerja para pegawai berdasarkan indikator ketercapaian kinerja pegawai dalam sebuah organisasi (Mangkunegara & Prabu, 2007). Penilaian kinerja merupakan proses mengamati kinerja pegawai berdasarkan pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pegawai dan dilakukan proses

pengukuran yang menghasilkan sebuah nilai untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam bekerja (Nawawi, 2000). Tsauri (2014) menjelaskan bahwa penilaian kinerja dilakukan sebagai dasar evaluasi kinerja pegawai guna menentukan kebutuhan pelatihan dan pendidikan yang dibutuhkan pegawai, memberikan porsi tugas dan tanggung jawab kerja yang sesuai dengan kemampuan dan kapasitas pegawai, sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, guna mencapai tujuan strategis dari organisasi.

Penilaian kinerja PNS adalah suatu evaluasi yang dilaksanakan secara periodik terhadap prestasi kerja seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi pencapaian dan kegagalan seorang PNS dalam menjalankan tugasnya, serta untuk menemukan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki oleh PNS dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendekatan yang digunakan dalam penilaian kinerja PNS ini disebut Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berfungsi sebagai alat untuk mengukur dan mengarahkan hasil kerja PNS. Dalam dokumen SKP, terdapat rincian kegiatan dan target yang harus dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam periode penilaian tertentu. Hal ini melibatkan tujuan yang jelas, dapat diukur, dan harus disetujui serta ditetapkan oleh atasan yang melakukan penilaian kinerja. Penilaian prestasi kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Metode ini melibatkan penilaian prestasi kerja PNS secara sistematis, yang menggabungkan penilaian terhadap pencapaian sasaran kerja PNS dengan penilaian terhadap perilaku kerjanya. Penilaian prestasi kerja terdiri dari dua unsur, yaitu SKP dan Perilaku Kerja, dengan bobot penilaian unsur SKP 60% dan perilaku kerja sebesar 40%. Penilaian berdasarkan SKP yang berisi bobot pekerjaan tanpa adanya standar atau target yang telah ditetapkan, akan menimbulkan bias penilaian karena standar evaluasi mengenai kelebihan atau kekurangan pencapaian kinerja masih belum jelas. Maka diperlukan sebuah penilaian kompetensi atau perilaku kerja pegawai dengan metode 360 derajat. Menurut Arisandy (2017), penggunaan pendekatan 360 Degree Feedback dapat mengurangi kecacatan dalam sistem penilaian yang mengadopsi metode top-down.

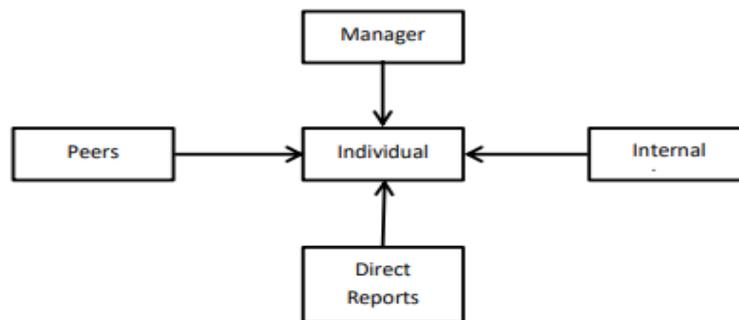
2.2 Metode Penilaian 360 Derajat

Penilaian kinerja dengan metode konvensional atau manual, dinilai memerlukan waktu yang lama dan penilaian masih bersifat satu arah, yaitu penilaian diberikan berdasarkan pendapat pribadi seorang pimpinan saja. Hal ini menyebabkan penilaian kinerja yang kurang objektif. Berdasarkan permasalahan tersebut, diperlukan adanya sebuah penilaian dengan metode 360 derajat (Huda et al., 2022). Penilaian kinerja, khususnya penilaian perilaku kerja bagi PNS di BKD Provinsi Jawa Barat menggunakan metode penilaian 360 derajat. Metode 360 derajat merupakan jenis metode penilaian yang menggabungkan beberapa aspek penilaian seperti kebiasaan, kemampuan, dan keterampilan pegawai (Lepsinger & Antoniette, 2009). Penilaian kinerja dengan metode 360 derajat merupakan proses penilaian yang melibatkan beberapa tim penilai seperti atasan langsung, rekan kerja, bawahan, penerima layanan, dan dirinya sendiri. Penerapan metode 360 derajat dalam sistem perangkat lunak pada Rumah Sakit Fadilah Prabumulih dinilai efektif untuk mendapatkan penilaian dari banyak pihak baik dari atasan, rekan kerja, bawahan, maupun konsumen dengan skala penilaian kriteria pegawai yang diukur dengan metode 360 derajat yaitu kriteria profesionalitas, kinerja, sikap, kepemimpinan, loyalitas dan komunikasi (Kunang & Samsil, 2018). Pada Puskesmas Yogyakarta, sistem penilaian 360 derajat digunakan sebagai alat yang terukur dan objektif dalam mengevaluasi kinerja para pegawai yang melibatkan berbagai penilai, termasuk atasan, bawahan, dan rekan sejawat, kecuali pegawai yang tidak menduduki jabatan struktural yang tidak dinilai dalam variabel

kepemimpinan. (Winarsih, 2016). Menurut Antonioni (1996), sistem penilaian metode umpan balik 360 derajat melalui tahapan penilaian kinerja yang terdiri dari:

1. Mengembangkan kuesioner.
2. Memastikan tingkat kepercayaan dari partisipan.
3. Menyediakan pelatihan atau orientasi.
4. Pengawasan umpan balik dari kuesioner.
5. Analisis data.

Penilaian kinerja dengan sistem 360 derajat juga dinilai memiliki tujuan untuk melihat kinerja pegawai dalam berbagai aktivitas pekerjaan yang dilakukannya melalui penilaian yang kompleks dari konsumen, atasan, dan rekan kerja pada Akademi Komunitas Negeri Putra Sang Fajar Blitar (Rachmawati & Widayani, 2021). Hal ini sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1 yang menunjukkan bahwa penilaian 360 derajat dilakukan oleh atasan dan rekan kerja agar menghasilkan penilaian yang kompleks dan komprehensif. Tujuan utama dilakukannya metode penilaian 360 derajat ini, yaitu untuk mengevaluasi kinerja manajerial dan menjaga lingkungan kerja yang sehat dan positif bagi para pegawai.



Gambar 1. Metode Penilaian 360 Derajat

Sumber: Haryono, 2018

Tindak lanjut hasil penilaian dengan metode 360 dapat berupa pengembangan pegawai, penilaian kinerja pegawai, atau dasar penggajian (Haryono, 2018). Jika tujuan utama telah tercapai, maka tindak lanjut penilaian tersebut akan diserahkan kepada pegawai sebagai dasar pengembangan kinerja dirinya. Tindak lanjut ini idealnya dapat diakses oleh pegawai maupun atasan, agar mereka dapat mendiskusikan rencana pengembangan kinerja dan produktivitas organisasi. Instrumen yang dapat digunakan dalam penilaian metode 360 derajat berupa kuesioner. Kuesioner dalam metode 360 derajat menggunakan data dari kuesioner beberapa pihak guna mengukur berbagai pandangan yang berbeda dari perilaku pegawai terhadap kompetensi pegawai yang dinilai untuk mendapatkan bahan evaluasi (Haryono, 2018). Pemberian penilaian dalam metode penilaian kinerja 360 derajat biasanya dihitung berdasarkan sistem skala 1 (tidak penting) sampai 6 (sangat penting). Akan tetapi, kuesioner yang disusun secara tidak efektif akan berpengaruh kepada munculnya bias penilaian seperti yang terjadi pada Direktorat Jenderal Bea Cukai Wilayah Jawa Timur II dan pada Pemerintah Kabupaten Banyumas (Alyani, 2018; Sulistiani & Faozanudin, 2018). Selanjutnya, dalam pemberian *rating* pada kolom penilaian idealnya dilengkapi pula dengan kolom esai. Pengolahan data kuesioner ini biasanya diproses dengan bantuan perangkat lunak yang dikembangkan oleh organisasi, baik dari internal maupun eksternal organisasi. Dalam mengembangkan dan menerapkan penilaian 360 derajat, dapat menggunakan tahapan berikut: 1) Penentuan tujuan penerapan metode 360 derajat; 2) Penentuan pegawai; 3) Penentuan tim penilai; 4) Penentuan bidang pekerjaan; 5) Penentuan metode pengumpulan data; 6) Proses analisis data melalui sebuah perangkat lunak sistem penilaian; 7) Perencanaan

strategi implementasi metode penilaian; 8) Mengevaluasi pelatihan maupun sosialisasi; 9) Merencanakan dan melaksanakan program penilaian kinerja; serta 10) Pengawasan dan evaluasi (Haryono, 2018).

2.3 Kesalahan dalam Penilaian

Menurut Dinaputri (2015), terdapat beberapa kesalahan penilaian kinerja yang sering terjadi, seperti *recency error*, *halo effect*, *central tendency*, serta *leniency* dan *severity error*. Lebih lanjut dijelaskan, bahwa *halo effect* terjadi ketika penilai membuat sebuah kesimpulan tertentu dari sebuah aspek kinerja pegawai terhadap seluruh aspek kerjanya. Dalam situasi di mana penilaian dilakukan setelah jangka waktu yang panjang, terdapat kemungkinan terjadinya kesalahan terkait kebaruan informasi yang diperoleh. *Recency error* dapat timbul ketika penilaian didasarkan pada kinerja terakhir pegawai yang dievaluasi, yang pada gilirannya dapat menghasilkan subjektivitas dalam proses penilaian. Kesalahan *leniency* dan *severity* terjadi saat penilai memberikan penilaian yang lebih tinggi (*leniency error*) atau lebih rendah dari realitas yang sebenarnya (*severity error*) (Zalfiwan & Hermanto, 2021). Sementara itu, kesalahan *central tendency* terjadi ketika penilai cenderung memberikan penilaian yang berpusat pada nilai menengah dari rentang penilaian yang tersedia (Allred, S.R., Crawford, L.E., Duffy, 2016).

2.4 Pedoman

Pedoman merupakan sebuah panduan yang berfungsi sebagai acuan pelaksanaan kegiatan guna memastikan pekerjaan dan kegiatan yang ada dalam organisasi berjalan sesuai dengan tujuan (Sailendra, 2015). Pedoman merupakan alat untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan fungsi-fungsi penilaian kinerja pada organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakan dalam organisasi berjalan secara efektif dan efisien (Tambunan, 2013). Jadi, pedoman merupakan panduan yang disusun untuk menjadi acuan pelaksanaan kegiatan bagi pencapaian tujuan strategis organisasi.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang meliputi prosedur pengumpulan data yang tidak menggunakan data statistik dan kuantifikasi, melainkan dengan cara mengenali perilaku informan yang diteliti secara mendalam (Strauss & Corbin, 2007). Penelitian kualitatif, yaitu metode penelitian dengan teknik pengumpulan data berupa hasil wawancara dengan informan dan telaah dokumen, guna memberikan penjelasan dan gambaran terkait penelitian secara akurat dan sesuai fakta pada wilayah tertentu. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui nilai satu variabel atau lebih dan tanpa membandingkan variabel tersebut dengan variabel lainnya (Sugiyono, 2017). Desain penelitian kualitatif deskriptif ini dipilih guna memberikan sebuah gambaran yang mendeskripsikan fenomena maupun fakta yang terjadi dalam penerapan proses penilaian perilaku kerja pegawai dengan metode 360 derajat pada Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat. Penelitian kualitatif ini

bertujuan untuk menganalisis sebuah fenomena, peristiwa, dan pandangan pegawai BKD Jawa Barat terkait penilaian perilaku dengan metode 360 derajat.

3.2 Populasi dan Informan

Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat. Berdasarkan Tabel 1 di bawah ini, informan terdiri dari pegawai Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat, dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 1. Perincian Informan Penelitian

No.	Jabatan	Alasan
1	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	Jabatan tersebut bertugas untuk mengelola urusan kepegawaian, salah satunya dalam penilaian kinerja dan perilaku pegawai.
2	Pengelola Informasi dan Komunikasi	Jabatan tersebut bertugas sebagai perantara komunikasi dan penyampai informasi kepegawaian, salah satunya dalam penilaian kinerja dan perilaku pegawai.
3	Arsiparis	Jabatan tersebut bertugas dalam pengelolaan sistem penilaian untuk penilaian kinerja dan perilaku pegawai, termasuk pengelolaan nilai dan banding hasil nilai kinerja.

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022

3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah kumpulan data yang menjadi data utama dalam penelitian yang didapatkan langsung dari informan, melalui teknik proses wawancara dua arah dan terstruktur. Adapun data primer yang diperoleh pada penelitian ini, yaitu wawancara dengan pegawai Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat. Data sekunder adalah data-data pendukung data utama, seperti dokumen yang berkaitan jurnal, buku, foto, dan teori yang selaras dengan tema penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui observasi, wawancara dengan informan, dan dokumentasi. Pengumpulan data dan informasi tersebut mencakup ruang, tokoh, dan kegiatan. Ketiga hal tersebut menjadi sumber informasi. Beberapa teknik pengumpulan data yang telah dilaksanakan, yaitu:

1. Observasi

Observasi berfokus pada pengamatan langsung para pegawai BKD Jawa Barat, khususnya pada Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan, yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Penelitian ini juga dilakukan dengan menggunakan teknik observasi partisipatif, yaitu berperan aktif dalam pelaksanaan

pekerjaan penilaian kinerja. Alat bantu yang digunakan selama proses observasi, yaitu laptop, alat tulis, dan kamera.

2. Wawancara

Wawancara merupakan proses tanya jawab dua arah antara penulis dan informan mengenai materi penelitian yang akan dibahas. Wawancara ini dilakukan dengan informan dari pegawai BKD Jawa Barat khususnya pada Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan. Wawancara dilakukan dengan memperhatikan komunikasi dua arah dan kaidah 5W + 1H dalam melakukan wawancara tersebut.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu data pendukung dari penelitian dengan metode kualitatif. Dokumentasi ini dilakukan dengan cara menganalisis beberapa data yang berhubungan dengan penilaian kinerja, foto, dan gambar yang didapatkan dari aplikasi TRK pegawai dan hasil penilaian perilaku kerja menggunakan metode 360 derajat yang diterapkan pada Badan Kepegawaian Daerah Jawa Barat.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan setelah proses pengumpulan data dan informasi selesai dilakukan. Analisis data bertujuan untuk mencari solusi dari permasalahan yang ditemukan selama penelitian. Analisis data merupakan usaha memilah dan menggolongkan data guna kebutuhan penelitian. Terdapat tiga langkah dalam analisis data, yaitu identifikasi isi dan materi data yang diperoleh, menganalisis pola data, dan menginterpretasi data (Basrowi & Suwandi, 2009). Setelah data disusun secara sistematis, data kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif, untuk kemudian ditarik kesimpulan mengenai hubungan antar peristiwa yang terjadi. Teknik analisis data kualitatif dilakukan dengan mempelajari data dan informasi yang telah dikumpulkan secara cermat dan dibuat ringkasannya. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian terapan *action research* guna memperbaiki dan mengembangkan sistem penilaian perilaku menggunakan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat. *Action research* digunakan untuk memperbaiki dan mengembangkan sistem kinerja organisasi (Neuman, 2003).

3.6 Keabsahan Data

Sebuah data dan informasi yang absah, memenuhi kriteria kredibilitas dan bertujuan agar data dan informasi yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan. Subroto (1992) menjelaskan bahwa kredibilitas sumber data yang digunakan dalam penelitian dilihat dari validitas dan reliabilitas data yang diperoleh. Kedua kriteria tersebut perlu dipenuhi, agar sumber data dan informasi penelitian valid.

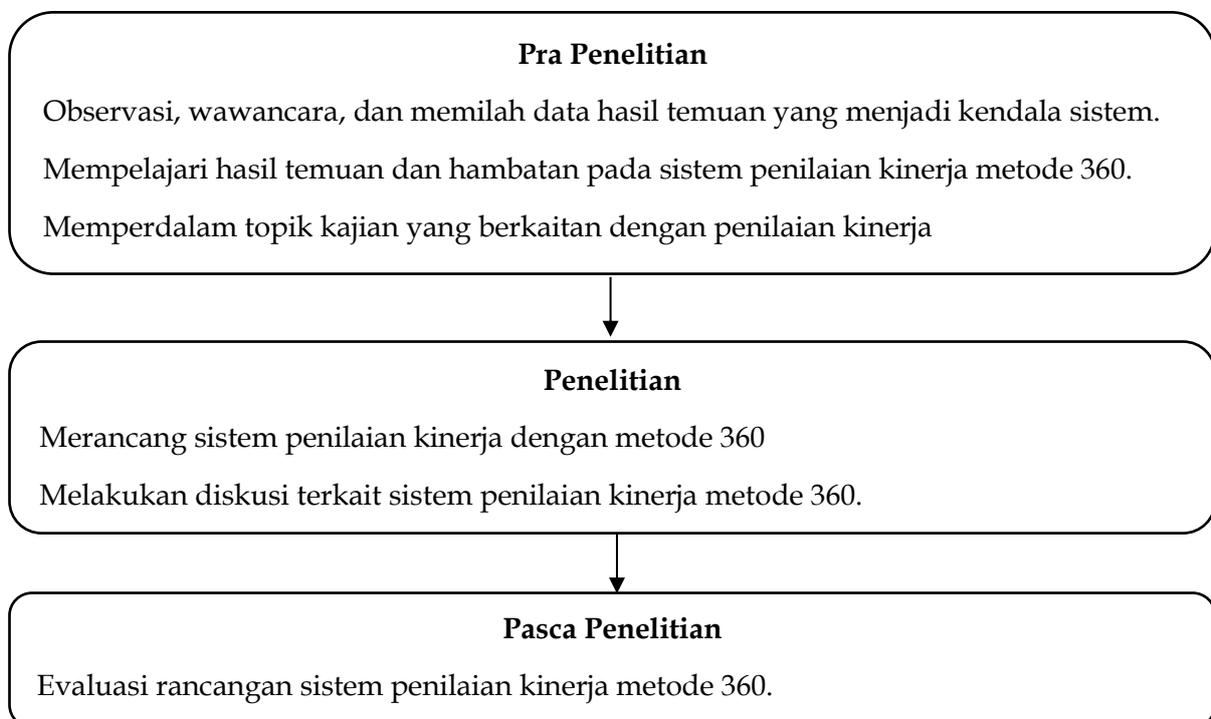
Validitas data merupakan salah satu kriteria penting yang perlu dimiliki oleh data dan informasi yang diperoleh. Diperlukan beberapa teknik pemeriksaan untuk mendapatkan data dan informasi yang valid. Salah satu teknik pemeriksaan validitas data dan informasi, yaitu melalui diskusi dengan informan yang bertujuan untuk menyelaraskan makna antara informan dan penulis guna meminimalkan adanya kesalahpahaman. Data dan informasi yang telah disetujui oleh informan dapat menjadi data yang valid guna menjadi pedoman penelitian. Dalam hal ini penulis mencoba untuk membangun diskusi dan komunikasi yang baik dengan pegawai BKD Jawa Barat pada Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan. Reliabilitas data dan informasi juga merupakan hal yang penting guna meminimalkan bias dan kesalahan dalam penelitian. Hal ini juga dapat dilakukan dengan menyusun langkah-langkah dalam penelitian.

3.7 Alur Penelitian

Analisis data secara kualitatif memiliki beberapa tahapan, yaitu melakukan observasi secara langsung pada lokus yang telah ditentukan. Dalam hal ini observasi awal dilakukan pada BKD Jawa Barat guna mencatat dan mengumpulkan data terkait sistem penilaian kinerja dengan metode 360 derajat yang diterapkan di sana. Tahap selanjutnya, yaitu memilah data dengan cara melakukan klasifikasi data dan membuat ringkasan data terkait data-data yang diperoleh sebelumnya. Dalam hal ini data yang didapatkan terkait sistem penilaian metode 360 derajat diklasifikasikan menjadi data yang dapat dikaji ulang dan data yang tidak dapat dikaji ulang.

Tahapan selanjutnya, yaitu mempelajari data yang telah ada. Dalam hal ini mempelajari permasalahan terkait sistem penilaian kinerja metode 360 derajat. Tahap selanjutnya, yaitu menyusun tema data dan informasi berdasarkan permasalahan yang ditemukan dengan membandingkan teori dan pelaksanaannya. Data dan informasi tersebut dianalisis untuk menghasilkan sebuah kesimpulan penelitian dan membentuk rancangan sistem penilaian kinerja baru yang dikembangkan dari sistem sebelumnya.

Data yang telah dianalisis tersebut kemudian dijadikan pedoman bagi pembuatan rancangan pengembangan sistem. Sistem tersebut dirancang dengan berpedoman pada teori penilaian kinerja dengan metode 360 derajat. Setelah sistem dirancang, sistem tersebut didiskusikan melalui metode FGD (*Focus Group Discussion*) pada Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan. Tahap selanjutnya, yaitu evaluasi terhadap rancangan sistem berdasarkan hasil diskusi guna mengetahui keberhasilan pencapaian tujuan penilaian kinerja dengan metode 360 derajat. Berikut merupakan alur penelitian yang akan diterapkan.



Gambar 2. Alur Penelitian
Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Implementasi Sistem Penilaian Perilaku 360 Derajat pada BKD Jawa Barat

Sistem penilaian kinerja di BKD Jawa Barat dilaksanakan berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 Tahun 2019 dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Penilaian kinerja pada BKD Jawa Barat merupakan sebuah sistem cara mengukur dan menilai pencapaian hasil kerja pegawai, unit kerja, maupun organisasi. Penilaian prestasi kinerja PNS pada BKD Jawa Barat dilakukan berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian prestasi kerja PNS BKD Jawa Barat dibagi dalam dua unsur, yaitu pertama, Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang berisi rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dengan melakukan pengukuran dari segi kuantitas, kualitas, dan waktu. Sedangkan, perilaku kerja merupakan tingkah laku, sikap, atau tindakan yang dilakukan oleh PNS dalam bekerja.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 Tahun 2019 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, perilaku kerja PNS di BKD Jawa Barat diukur dengan:

1. Orientasi pelayanan. Merupakan sikap dan perilaku kerja terbaik yang diberikan PNS dalam melayani pihak terkait, seperti masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
2. Komitmen. Merupakan suatu usaha untuk mampu dan mau menyelaraskan sikap dan tindakan PNS yang selaras dengan tujuan organisasi, salah satunya mengutamakan kepentingan bersama daripada kepentingan diri sendiri, seseorang dan/atau golongan. Komitmen dapat berbentuk pelaksanaan SKP yang diberikan Gubernur kepada JPT dan/atau Kepala Perangkat Daerah terkait langsung maupun tidak langsung dengan tugas. JPT atau Kepala Perangkat Daerah dapat memerintahkan Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas di lingkungannya untuk melaksanakan SKP dengan surat perintah. Pelaporan instruksi khusus pimpinan dilaksanakan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.
3. Inisiatif kinerja. Merupakan kemauan dan kemampuan yang dimiliki PNS untuk menghasilkan pemikiran baru, langkah-langkah baru, guna meningkatkan kinerjanya, kemauan untuk saling membantu rekan kerja, melihat masalah sebagai peluang bukan ancaman, kemauan untuk bekerja menjadi lebih baik setiap hari, serta penuh semangat dan antusiasme, termasuk di dalamnya inovasi yang dilakukan oleh PNS.
4. Kerja sama. Merupakan usaha dan kemampuan PNS untuk dapat bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan dalam unit kerjanya maupun dengan instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan guna menghasilkan keuntungan bersama bagi kedua belah pihak yang terkait.
5. Kepemimpinan. Merupakan kemampuan seorang PNS untuk memotivasi dan mendorong rekan kerja yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan strategis organisasi. Kepemimpinan memiliki karakter sebagai panutan, penyemangat, dan pemotivasi agar lebih berdaya. Kepemimpinan dinilai khusus bagi PNS dalam JPT, Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan PNS dalam jabatan fungsional yang karakteristik kegiatannya membutuhkan aspek kepemimpinan, yang ditentukan oleh instansi pembina jabatan fungsional.

Kelima standar tersebut menjadi dasar penilaian perilaku kerja PNS pada BKD Jawa Barat. Aspek orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, dan kerja sama ditujukan untuk

pegawai yang tidak menempati jabatan pimpinan. Untuk pegawai yang menjabat sebagai pimpinan, maka kelima aspek tersebut ditambah dengan aspek kepemimpinan. Adapun kelima aspek penilaian yang diterapkan di BKD Jawa Barat telah mencakup aspek standar penilaian yang dikemukakan oleh Lepsinger & Antoniette (2009), meliputi kebiasaan, kemampuan, dan keterampilan pegawai.

Metode penilaian kinerja 360 derajat merupakan inovasi yang dibentuk oleh BKD sejak tahun 2020. Sebelumnya penilaian kinerja pada BKD Jawa Barat dilakukan dengan menggunakan metode konvensional, yang proses penilaian pegawainya dilakukan oleh atasan langsung sebagai penilai kinerja bawahan. Penilaian 360 derajat BKD Jawa Barat, yang dalam proses penilaiannya melibatkan banyak pihak penilai, seperti atasan, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan dengan mengisi kuesioner sesuai aspek maupun standar yang telah ditetapkan.

Pada metode ini terdapat pembobotan pada setiap penilaian, bobot tersebut adalah 40% untuk penilaian atasan, 30% untuk rekan kerja, 25% untuk penilaian dari bawahan, dan 5% untuk penilaian diri sendiri. Penilaian perilaku kerja pada BKD Jawa Barat dilakukan setiap bulan melalui aplikasi TRK yang dikembangkan oleh BKD Jawa Barat, untuk kemudian diakumulasikan dengan hasil penilaian SKP.

Pembobotan penilaian terhadap kedua aspek tersebut, yaitu unsur SKP sebesar 60% dan penilaian perilaku sebesar 40%. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai BKD Jawa Barat, hasil dari penilaian kinerja belum menjadi dasar pengembangan pegawai dan manajemen seperti membantu menilai kebutuhan pengembangan pembinaan kinerja, jenjang karier, pemberian penghargaan dan gaji pegawai, tetapi hanya sebatas untuk menentukan jumlah Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) saja. Penilaian perilaku kerja 360 derajat dilakukan dengan tahapan:

1. Penentuan kandidat penilai

Penentuan tim kandidat penilai atau pengaturan evaluator guna menentukan penilai. Setelah kandidat tersebut diajukan, maka proses penilaian perilaku dimulai. Kandidat penilai ini akan dipilih secara acak oleh sistem berdasarkan jabatan yang sama.

2. Pembaharuan profil

Pegawai harus melakukan pembaharuan profil pegawai, guna memastikan kesesuaian data profil pegawai dengan kondisi terbaru dan melakukan usulan perubahan data profil jika ada. Perbedaan atau kesalahan dalam memasukkan profil akan mengakibatkan kesulitan dalam penentuan pegawai yang akan dinilai. Pembaharuan profil pegawai harus dilakukan dengan benar dengan memastikan unit organisasi, pimpinan, golongan, dan jabatan telah terisi dengan benar.

3. Penentuan evaluator.

Dalam menentukan evaluator, pegawai dapat mengakses menu pengaturan evaluator untuk menentukan dan mengajukan kandidat evaluator penilai. Pegawai juga perlu menentukan kondisi kelengkapan evaluator. Status kelengkapan tersebut tersedia dalam beberapa jenis jabatan yang sudah dikelompokkan berdasarkan jenis jabatan, seperti Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT), Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), dan Jabatan Fungsional Umum (JFU). Jabatan ini akan menentukan status evaluator secara otomatis. Perincian jabatan ini dapat dilihat pada aplikasi TRK dalam melaksanakan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat. Jumlah kandidat yang dapat dipilih tidak dibatasi jumlahnya, tetapi kandidat rekan kerja dan bawahan yang nantinya terpilih oleh sistem hanya 2 dan dipilih secara acak. Namun, sebelumnya pegawai juga perlu melengkapi status kelengkapan terlebih dahulu seperti kepemilikan atasan, rekan kerja, dan bawahan. Setiap status memiliki bobot yang berbeda.

4. Pengisian kuesioner penilaian perilaku
Proses penilaian perilaku kerja 360 derajat ini akan dilaksanakan melalui fitur perilaku yang memiliki 5 soal pertanyaan yang berkaitan dengan aspek penilaian perilaku kerja. Penilai harus menjawab 5 pilihan jawaban dari seluruh pertanyaan. Pada pelaksanaan penilaian perilaku kerja, adapun pegawai yang ditunjuk sebagai evaluator, yakni pegawai sebagai atasan langsung, rekan kerja, dan bawahan dapat melaksanakan penilaian perilaku atas standar penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya dengan cara mengisi kuesioner yang sudah disediakan pada tampilan menu penilaian perilaku kerja, menggunakan angka 0 sampai dengan 100 pada kolom perilaku.
5. Pengolahan hasil penilaian
Hasil dari penilaian akan dirata-ratakan oleh sistem dengan menggabungkan komponen perhitungan dari berbagai penilai seperti atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan. Hasil tersebut didapatkan dari hasil pengisian kuesioner oleh para penilai. Hasil penilaian ini akan menghasilkan nilai akhir yang bersifat anonim. Pegawai dapat melihat hasil penilaian kinerja tersebut melalui fitur nilai perilaku.

Dalam menganalisis bagaimana implementasi proses penilaian perilaku kerja di BKD Jawa Barat, digunakan teori yang dikembangkan oleh Aamodt (2010) terkait proses penilaian kinerja, yaitu:

1. Menentukan tujuan dan alasan penilaian kinerja
Tujuan penilaian perilaku kerja menggunakan metode 360 derajat di BKD Jawa Barat, yaitu berperan sebagai aspek penilaian guna menentukan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) setiap bulannya. Tujuan mengevaluasi kinerja manajerial dan menjaga lingkungan kerja yang sehat, belum menjadi tujuan utama diterapkannya penilaian kinerja 360 derajat di BKD Jawa Barat.
2. Menentukan kendala budaya dan lingkungan
Budaya dan lingkungan yang diterapkan pada BKD Jawa Barat adalah lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terikat oleh peraturan, yaitu Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 Tahun 2019 dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019.
3. Memilih orang yang akan ditugaskan
Pelaku penilai perilaku kerja dinilai tidak relevan. Hal ini dikarenakan pegawai menilai pegawai lain yang memiliki jabatan yang sama, tetapi berada dalam unit yang berbeda. Kendala tersebut dapat menimbulkan permasalahan jika penilai dan pegawai yang dinilai tidak saling mengenal, tidak memiliki hubungan kerja, maupun kerja sama.
4. Memilih metode penilaian kinerja terbaik untuk mencapai tujuan
Metode yang dipilih dalam melaksanakan penilaian perilaku kerja pada BKD Jawa Barat, yaitu metode penilaian 360 derajat. Metode penilaian 360 derajat merupakan metode penilaian dengan melibatkan penilai dari banyak pihak yang dinilai, seperti atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan dengan mengisi instrumen penilaian sesuai aspek maupun standar yang telah ditetapkan.
5. Melatih tim penilai
Sosialisasi terkait penerapan metode 360 derajat ini sudah dilaksanakan pada tahun 2020 saat metode penilaian ini baru akan dilaksanakan. Terdapat program uji coba (*trial and error*) yang dilaksanakan secara terus-menerus pada tahun 2020.
6. Menyiapkan dokumen pengamatan kinerja
Penilaian kinerja pegawai dengan metode 360 derajat didasari oleh standar penilaian yang selaras dengan visi, misi, dan nilai organisasi.

Berdasarkan keenam proses penilaian kinerja tersebut dapat dinilai bahwa implementasi proses penilaian perilaku kerja pada BKD Jawa Barat telah dilaksanakan secara

baik pada beberapa poin, seperti menentukan kendala budaya dan lingkungan, memilih metode penilaian kinerja terbaik untuk mencapai tujuan, melatih tim penilai, dan menyiapkan dokumen pengamatan kinerja. Keempat poin telah dilaksanakan secara efektif, selaras dengan teori proses penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Aamodt (2010). Akan tetapi, pada poin menentukan tujuan dan alasan penilaian kinerja serta pada poin memilih orang yang akan ditugaskan, masih terdapat beberapa kendala yang berpengaruh pada proses penilaian kinerja BKD Jawa Barat. Kendala tersebut, yaitu tujuan penilaian kinerja belum berorientasi pada tujuan untuk mengevaluasi kinerja manajerial. Selain itu, kendala pada pemilihan orang yang akan ditugaskan, yaitu pelaku penilai perilaku kerja dinilai belum relevan.

4.1.1 Faktor yang Memengaruhi Implementasi Sistem Penilaian Perilaku Kerja

Pelaksanaan penilaian kinerja 360 derajat di BKD Jawa Barat dapat berjalan dengan lancar sejak tahun 2020 karena didukung oleh beberapa faktor, salah satunya terdapat program uji coba (*trial and error*) yang dilaksanakan pada tahun 2020. Hal ini disampaikan pula oleh Analis Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur BKD Jawa Barat:

“Penilaian kinerja 360 derajat ini kan merupakan produk inovasi yang dikembangkan pada BKD Jawa Barat, penerapan program ini juga sudah dilakukan *trial and error* pada 2020. Jadi, pegawai sudah mulai terbiasa untuk melakukan program ini. Ketika *trial and error* dilaksanakan, biasanya di situlah kesempatan bagi pegawai untuk beradaptasi dengan program inovasi baru ini.”

Berdasarkan hasil pengamatan dan juga konfirmasi kepada Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan, diperoleh bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat di BKD Jawa Barat, yaitu sebagai berikut:

1. Dukungan dari Atasan

Penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat di BKD Jawa Barat berjalan dengan dukungan aktif dari atasan masing-masing pegawai dalam memberi dan menerima penilaian serta mendorong pegawai untuk berkomitmen dalam melakukan penilaian ini. Hal ini dirasakan oleh para pegawai BKD Jawa Barat, sebagaimana juga yang disampaikan oleh Arsiparis BKD Jawa Barat:

“Atasan biasanya memberikan *treatment* tertentu bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya rendah, tapi skor ini tidak akan diberikan secara detail kepada pegawai yang bersangkutan, hanya dilakukan diskusi mengenai perbaikan.”

Pada pelaksanaannya, Kepala Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan selalu mengingatkan bawahannya untuk mengisi kuesioner penilaian perilaku kerja 360 pada setiap bulannya. Kepala Sub Bagian juga akan memantau pelaksanaan penilaian 360 derajat pada masing-masing bawahannya. Selain itu, masing-masing atasan yang ada di BKD Jawa Barat akan memberikan perlakuan khusus kepada pegawai yang mendapatkan nilai penilaian kinerja yang sangat rendah.

2. Komitmen

Komitmen untuk menerapkan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat ditunjukkan dengan terlaksananya penilaian kinerja 360 derajat setiap bulannya. Pegawai sudah melaksanakan pengisian kuesioner 360 derajat dengan rutin pada setiap bulannya melalui aplikasi TRK. Selain itu, terdapat pengawasan dari masing-masing atasan untuk setiap pegawai mengisi kuesioner tepat pada waktunya. Hal ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh Pengelola Informasi dan Komunikasi BKD Jawa Barat:

“Kepala sub bagian selalu mengingatkan para stafnya untuk mengisi kuesioner setiap bulannya. Biasanya Ibu Rully mengingatkan hampir setiap hari, terlebih saat mau mendekati penutupan portal sistem.”

3. Pelatihan dan Sosialisasi

Pelatihan dan sosialisasi terkait penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat ini sudah dilaksanakan pada tahun 2020 saat metode penilaian ini baru akan dilaksanakan. Terdapat program uji coba (*trial and error*) yang dilaksanakan secara terus-menerus pada tahun 2020. Hal ini disampaikan oleh Analis Sumber Daya Manusia Aparatur BKD Jawa Barat:

“Terkait proses penilaian sudah disosialisasikan kepada para penilai maupun seluruh pegawai BKD Jawa Barat melalui seminar maupun *webinar* yang dilaksanakan secara rutin terlebih jika ada pembaharuan mengenai sistem. Yang sudah disosialisasikan yaitu langkah melakukan penilaian perilaku kerja, langkah pembuatan pohon kinerja, dan sosialisasi penggunaan aplikasi TRK”.

BKD Jawa Barat juga mengunggah buku panduan pengisian kuesioner 360 derajat pada aplikasi TRK pegawai sebagaimana digambarkan pada Gambar 3. Sehingga, jika ada pegawai yang lupa terkait tata cara pengisian kuesioner penilaian 360 derajat, dapat dengan mudah mempelajari kembali langkah-langkahnya. Berikut merupakan tampilan dari tampilan aplikasi TRK yang berisi panduan penggunaan.



Gambar 3. Tampilan Aplikasi Tunjangan Remunerasi Kinerja
Sumber: Aplikasi TRK Pegawai

4. Butir Kuesioner

Butir kuesioner dinilai telah sesuai dan mencerminkan pekerjaan yang dilaksanakan. Butir dalam kuesioner yang digunakan dalam pelaksanaan penilaian perilaku kerja 360 derajat merupakan standar yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30

Tahun 2019. Seluruh instansi PNS yang menerapkan metode penilaian perilaku kerja 360 derajat akan menggunakan standar tersebut. Hal ini disampaikan oleh Analis Sumber Daya Manusia Aparatur BKD Jawa Barat:

“Kalau butir kuesioner itu sudah ditentukan oleh pusat, sudah dikaji sesuai dengan kebutuhan penilaian PNS, jadi bisa dikatakan indikator-indikatornya sudah sesuai dengan pekerjaan”.

Standar penilaian ini terdiri dari lima aspek, yaitu orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan. Standar penilaian tersebut mencerminkan pekerjaan PNS sebagai pemberi layanan kepada masyarakat. PNS perlu memiliki kelima aspek tersebut dalam pelaksanaan pekerjaannya sebagai upaya memberikan pelayanan prima bagi masyarakat.

5. Indikator Kuesioner

Indikator dalam kuesioner selaras dengan pekerjaan pegawai. Kelima indikator penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat yang telah diatur pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 telah selaras dengan pekerjaan PNS sebagai pemberi layanan kepada masyarakat.

6. Tidak Ada Unsur Keterpaksaan

Pegawai mengisi kuesioner penilaian kinerja 360 derajat tanpa unsur keterpaksaan. Hal tersebut ditunjukkan berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan pada Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan BKD Jawa Barat. Pegawai mengisi kuesioner dengan sukarela karena hal tersebut merupakan salah satu unsur yang akan menetapkan jumlah pemberian TPP. Hal ini disampaikan pula oleh Arsiparis BKD Jawa Barat:

“Tidak terpaksa ya selama ini, karena itu kan salah satu dari tugas pekerjaan PNS untuk melaporkan pekerjaannya dan mengisi kuesioner ini sebagai salah satu upaya pengisian SKP untuk dievaluasi di pekerjaan selanjutnya.”

7. Penilai Bersifat Rahasia

Hasil dari penilaian perilaku kerja 360 derajat di BKD Jawa Barat akan diberikan secara anonim guna meminimalkan adanya intervensi pegawai. Pegawai yang dinilai tidak akan mengetahui hasil penilaian dari masing-masing orang penilai. Hal ini dikarenakan pegawai akan langsung menerima hasil akhir yang sudah dirata-ratakan oleh sistem. Hal ini disampaikan oleh Pengelola Informasi dan Komunikasi BKD Jawa Barat:

“Penilaian 360 derajat ini sifatnya rahasia karena kita sebagai pegawai tidak akan mengetahui siapa yang menilai kita, walaupun dalam satu unit, tapi nanti kan pegawainya akan diacak melalui sistem. Kita juga menerima hasil yang sudah diolah, jadi tidak rinci didapatkan dari siapa.”

8. Mudah Dipahami

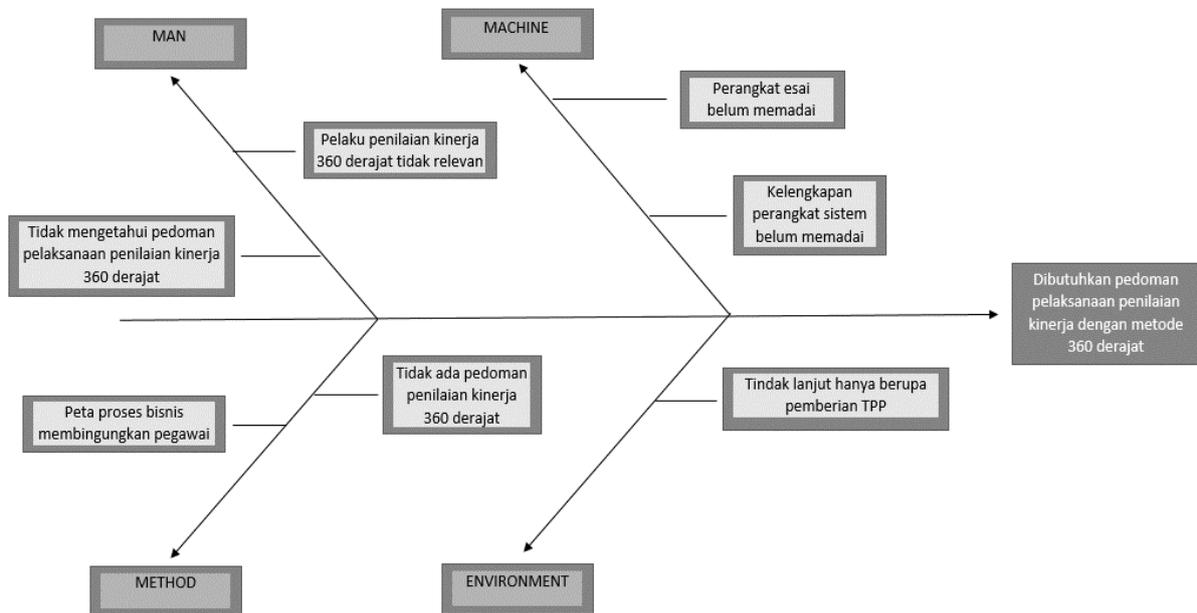
Kuesioner 360 derajat dinilai mudah dipahami bagi para penggunanya karena pada setiap aspek penilaian terdapat penjelasan singkat yang memudahkan pegawai memahami proses penilaian. Hal ini disampaikan pula oleh Arsiparis BKD Jawa Barat:

“Pengisiannya dapat dibilang cukup mudah dipahami karena ya kita sudah uji coba di 2020. Panduan penggunaan aplikasi TRK juga diunggah pada aplikasi, jadi kalau ada pegawai yang lupa atau tidak paham sistem, bisa baca buku panduannya.”

Berdasarkan delapan faktor penilaian kinerja yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa seluruh faktor implementasi penilaian kinerja pada BKD Jawa Barat telah terpenuhi secara baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara terhadap pegawai yang bersangkutan. Faktor yang memengaruhi implementasi penilaian kinerja pada BKD Jawa Barat dinilai telah sesuai dengan teori faktor proses penilaian kinerja oleh Haryono (2018).

4.1.2 Kendala Pelaksanaan Penilaian Perilaku Kerja dengan 360 Derajat

Kendala penerapan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat dapat menjadi kendala pemberian penilaian kinerja yang berpotensi menjadi subjektif, adanya bias dalam penilaian, dan tujuan penilaian kinerja tidak tersampaikan secara optimal. Dalam menganalisis akar permasalahan penyebab terjadinya fenomena dan hambatan dalam penilaian perilaku kerja BKD Jawa Barat dengan metode 360 derajat digunakan diagram *fishbone*. Melalui diagram *fishbone*, juga dapat diketahui gambaran detail semua penyebab yang berhubungan dengan suatu permasalahan, khususnya yang berkaitan dengan penilaian perilaku kerja di BKD Jawa Barat.



Gambar 4. Analisis *Fishbone* Penilaian Perilaku Kerja dengan Metode 360 Derajat

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

Dari Gambar 4 di atas, diperoleh informasi bahwa hasil analisis akar permasalahan pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan menggunakan analisis *fishbone* terdiri dari:

1. Manusia (*Man*). Pegawai pada BKD Jawa Barat belum mengetahui proses pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat. Hal ini dikarenakan belum adanya SOP atau pedoman khusus yang mengatur tata cara pelaksanaan proses pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat. Selain itu, pelaku penilai dianggap belum relevan. Maka, hal ini berdampak pada terjadinya bias dalam memberikan penilaian dan menimbulkan kebingungan terhadap pegawai terkait proses penilaian kinerja.
2. Mesin (*Machine*). Perangkat kolom esai pada penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat belum memadai. Perangkat kolom esai diberikan untuk memastikan hasil

penilaian yang diberikan dapat dipertanggungjawabkan. Diperlukan adanya sebuah perbaikan pada penerapan perangkat kolom esai ini agar tujuan kolom esai dapat diaplikasikan secara optimal.

3. Metode (*Method*). Pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat ini dilaksanakan dengan mengacu pada Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 Tahun 2019 dan peta proses bisnis BKD Jawa Barat. Namun, peta proses bisnis ini belum diberikan secara informatif dan sulit dipahami. Diperlukan adanya penyusunan pedoman pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat secara khusus.
4. Lingkungan (*Environment*). Hasil dari penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat hanya ditindaklanjuti sebagai salah satu dasar pemberian TPP. Tindak lanjut ini belum berupa pengembangan dan evaluasi pegawai. Diperlukan adanya tindak lanjut yang lebih kompleks untuk memanfaatkan penerapan metode 360 derajat pada penilaian perilaku kerja BKD Jawa Barat.

4.2 Rancangan Perbaikan Sistem Penilaian Perilaku Kerja

Berdasarkan faktor penghambat yang telah diuraikan sebelumnya, diketahui bahwa diperlukan adanya sebuah perbaikan dari sistem penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat yang sudah diterapkan di BKD Jawa Barat. Perbaikan sistem bertujuan untuk meminimalkan subjektivitas penilaian, memberikan penilaian yang objektif dan adil, menghindari adanya bias penilaian dan mengoptimalkan pencapaian tujuan penilaian kinerja. Adapun perbaikan yang dimaksud adalah melalui disusunnya sebuah pedoman penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat bagi BKD Jawa Barat. Adapun penyusunan rancangan pedoman tersebut disusun berdasarkan beberapa poin penting berikut:

4.2.1 Kewenangan

Hubungan antara tim penilai dan pegawai yang dinilai perlu diperhatikan secara matang. Diperlukan komunikasi yang baik antara penilai dan pegawai yang dinilai, tidak ada unsur keterpaksaan, dan penilai bersifat anonim. Pegawai perlu memiliki hubungan kerja atau hubungan keterkaitan satu sama lain untuk meminimalkan subjektivitas. Hal ini disampaikan oleh Pengelola Informasi dan Komunikasi BKD Jawa Barat:

“Penilai dan pegawai yang dinilai memang ditentukannya itu berdasarkan jabatan yang berkaitan, walaupun dalam unit yang berbeda. Nantinya, kandidat penilai ini akan diacak lagi melalui sistem. Terdapat kemungkinan juga bahwa pegawai yang dinilai akan mendapatkan penilai yang berbeda setiap bulannya, tujuannya untuk meminimalkan subjektivitas. Walaupun pegawai berada dalam unit yang berbeda, minimal mereka akan saling tahu meskipun mungkin tidak terlalu dekat. Memang diperlukan komunikasi dan kejelasan hubungan pekerjaan yang memadai untuk memberikan penilaian yang objektif.”

Komunikasi memastikan adanya hubungan kerja tim penilai dan pegawai yang dinilai guna meminimalkan pemberian nilai pada titik tengah (*central tendency*). Pada pelaksanaan penilaian perilaku kerja 360, setiap jabatan memiliki kewenangan penilaian yang berbeda. Hal-hal terkait kewenangan dituangkan dalam bentuk Tabel 2 penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat sebagai berikut:

Tabel 2. Penilaian 360 Derajat

Jabatan	Bobot Penilai				Indikator Penilaian 100%		Ketentuan
	Atasan	Bawahan	Rekan kerja setingkat	Diri sendiri			
Pimpinan Tinggi/ Eselon II	40%	25%	30%	5%	Komitmen	20%	1) PNS 2) Berada di bawah unit kerja secara langsung
1) Kepala BKD					Orientasi pelayanan	20%	
2) Sekretaris Daerah					Kerja sama	20%	
3) Staf Ahli					Inisiatif kerja	20%	
					Kepemimpinan	20%	
Pejabat Administrator	40%	25%	30%	5%	Komitmen	20%	3) PNS minimal bekerja 1 tahun 4) Bagi pegawai yang mutasi ke BKD minimal 3 bulan bekerja
1) Sekretaris BKD					Orientasi pelayanan	20%	
2) Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan (PKAP)					Kerja sama	20%	
3) Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, dan Informasi Kepegawaian (PPIK)					Inisiatif kerja	20%	
4) Kepala Bidang Mutasi dan Promosi (MP)					Kepemimpinan	20%	
5) Kepala Bidang Pengembangan Aparatur							
Pejabat Pengawas	40%	25%	30%	5%	Komitmen	25%	1) PNS 2) Berada di bawah unit kerja secara langsung
1) Kepala Sub Bagian Keuangan dan Aset					Orientasi pelayanan	25%	
					Kerja sama	25%	
					Inisiatif kerja	25%	
Jabatan Fungsional	50%	-	45%	5%	Komitmen	25%	3) PNS minimal bekerja 1 tahun 4) Bagi pegawai yang mutasi ke BKD minimal 3 bulan bekerja
1) Analis Kepegawaian					Orientasi pelayanan	25%	
2) Analis Kebijakan					Kerja sama	25%	
3) Arsiparis					Inisiatif kerja		
4) Pranata Komputer							
5) Pranata Humas							
6) Asesor							
7) Perencana							
8) Analis Keuangan Pusat dan Daerah							
9) Analis Hukum							

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

4.2.2 Kelengkapan Dokumen

Beberapa dokumen diperlukan saat pegawai melaksanakan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat. Seperti yang disampaikan oleh Arsiparis BKD Jawa Barat:

“Pegawai biasanya menyiapkan bukti-bukti kelengkapan presensi kerja mereka, contohnya kalau ada yang izin atau sakit ya menyertakan buktinya. Nantinya bukti ini dipersiapkan sebagai langkah antisipasi jika akan melakukan banding terhadap hasil penilaian kinerja. Sistem juga biasanya meminta *update* profil pegawai untuk memperbaharui data-data pegawai secara berkala. Data pegawai berupa nama, jabatan, NIP, dan kepemilikan hubungan kerja.”

Kelengkapan dokumen yang dibutuhkan, ditetapkan berdasarkan formulasi bobot penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat melalui kuesioner dan metode pengukuran presensi *online* yang dilakukan melalui sistem daring. Dokumen yang diperlukan dalam mengisi kuesioner pada aplikasi Tunjangan Remunerasi Kinerja, yaitu data pegawai berupa (nama, jabatan, NIP, kepemilikan atasan, rekan kerja setingkat, dan bawahan), data presensi pegawai (bukti kehadiran, cuti, dan izin), nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), dan nilai aspek penilaian kinerja dengan metode 360 derajat.

4.2.3 Ruang Lingkup Penilaian

Penilaian perilaku kerja dilakukan dengan membandingkan standar perilaku kerja dalam jabatan dengan penilaian perilaku kerja dalam jabatan. Skala yang digunakan dalam penilaian ini yaitu skala peringkat (*rating scale*). Skala peringkat (*rating scale*) merupakan alat untuk mengumpulkan data yang digunakan dalam penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan, menggolongkan, menilai individu yang berupa suatu daftar berisi indikator kebiasaan pegawai yang perlu diurutkan secara bertingkat. Skala peringkat yang digunakan dalam penilaian perilaku kerja 360 derajat ini disusun dalam skala 10-100. Hal ini sesuai dengan informasi hasil wawancara dari Bagian Kepegawaian:

“BKD Jawa Barat ini dalam menerapkan penilaian perilaku kerja 360 derajat itu melalui metode angka peringkat 10 sampai dengan 100. Untuk penilaian 10 itu paling rendah. Nantinya kalau pegawai sudah mengisi nilainya ya sistem yang akan mengelola.”

Oleh karena itu, hasil dari penilaian akan dirata-ratakan oleh sistem dengan menggabungkan komponen perhitungan dari berbagai penilai seperti atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan. Berikut merupakan rumus nilai perilaku:

$$\bar{x} = \frac{N1 + N2 + N3 + N4 + N5}{5}$$

Keterangan:

1. N1 = Nilai Orientasi Penilaian.
2. N2 = Nilai Komitmen.
3. N3 = Nilai Inisiatif Kerja.
4. N4 = Nilai Kerja Sama.
5. N5 = Nilai Kepemimpinan.

4.2.4 Alur Penilaian

Alur penilaian perilaku kerja 360 derajat di BKD Jawa Barat belum memiliki alur pedoman khusus, melainkan masih mengacu pada Peraturan Gubernur. Hal ini disampaikan pula oleh Pengelola Informasi dan Komunikasi BKD Jawa Barat:

“Kalau alur memang belum dibukukan dan kita masih mengacu ke Peraturan Gubernur Jawa Barat. Memang rata-rata pegawai yang sudah mengikuti uji coba di tahun 2020 sudah lancar dalam melakukan penilaian ini, tapi ya jika ada pegawai baru mungkin perlu penyesuaian lagi pastinya. Alur yang dibukukan mungkin akan diperlukan pada masa yang akan datang. Untuk alur yang kita terapkan di BKD Jawa Barat, yaitu menentukan penilai dan yang dinilai, lalu pegawai mengakses aplikasi TRK dan membuka laman kuesioner 360 derajat, di sana akan muncul beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan kelima aspek penilaian yang telah dijabarkan sebelumnya. Jika memilih penilaian luar biasa, maka penilai perlu mengisi kolom esai, langkah selanjutnya yaitu *submit* hasil penilaian.”

Penyusunan alur idealnya berdasarkan pada beberapa langkah yang dikemukakan oleh Haryono (2018) sebagai berikut: 1) penentuan tujuan penerapan penilaian dengan metode 360 derajat; 2) penentuan tim penilai; 3) mengakses aplikasi tunjangan remunerasi kinerja (TRK); 4) pembaharuan profil pegawai; 5) mengisi kuesioner 360 derajat; 6) mengisi kolom esai 360 derajat; 7) hasil penilaian dirata-ratakan; 8) validasi hasil penilaian; 9) pemberian hasil penilaian; dan 10) diskusi hasil penilaian kinerja.

4.2.5 Waktu Penilaian

Waktu pelaksanaan pengisian instrumen penilaian perilaku kerja dilaksanakan pada minggu keempat setiap bulannya dan berakhir pada minggu pertama bulan berikutnya. Penilaian ini dilaksanakan secara rutin oleh pegawai, sesuai dengan yang disampaikan oleh staf BKD Jawa Barat:

“Kalau penilaian 360 derajat ini dilakukannya setiap bulan, ya. Biasanya dibuka pada akhir bulan, tenggat waktu pengisian biasanya tanggal 7 atau di minggu pertama bulan selanjutnya. Nantinya penilaian 360 derajat ini akan dikompilasi dengan nilai SKP, jika pegawai akan mengajukan banding, maka pendaftaran banding akan dilaksanakan sampai tanggal 14 setiap bulannya.”

4.2.6 Perangkat Kolom Esai

Perangkat kolom esai akan digunakan pada setiap nilai yang akan diberikan oleh pegawai. Hasil tersebut nantinya dapat diakses oleh pegawai saat penilaian telah selesai dilaksanakan. Hal ini bertujuan sebagai pemenuhan tujuan lain dari penilaian perilaku kerja metode 360 derajat, yaitu sebagai dasar pertimbangan peningkatan dan pengembangan kinerja pegawai pada periode sebelumnya. Hal ini pun didukung oleh Pengelola Informasi dan Komunikasi BKD Jawa Barat:

“Pemberian esai pada nilai yang sangat baik dan sangat buruk, digunakan untuk memberikan alasan yang jelas terkait pemberian nilai yang dipilih. Kolom esai ini juga akan membantu proses penilaian yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Hasil ini biasanya juga diberikan ke atasan pegawai yang bersangkutan.”

Berikut merupakan penjelasan dari adanya penambahan perangkat kolom esai:

1. Diberikan kolom esai pada setiap indikator penilaian dengan tujuan membuat penilaian menjadi lebih objektif karena penilaian didasarkan pada alasan yang jelas dan kompleks.
2. Hasil dari pengisian kolom esai tersebut diberikan secara anonim pada pegawai yang bersangkutan, guna menjadi dasar evaluasi kinerja yang telah dilakukannya.
3. Pegawai mendapatkan dampak seperti memperoleh pandangan mengenai penilaian pihak lain terhadap dirinya, sebagai upaya meningkatkan kesadaran pegawai terkait tanggung jawab pekerjaannya, mendorong penilaian yang lebih terbuka dan mendorong perolehan wawasan baru, mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pegawai, memberikan gambaran hasil kinerja pegawai pada pihak yang terkait, memberikan indikator kinerja pegawai, menjadi dasar pengembangan kompetensi pegawai. Berikut merupakan tampilan dari penempatan kolom esai pada penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat BKD Jawa Barat:

ASPEK : ORIENTASI PELAYANAN	Nilai	Esai
1) Kualitas pelayanan kepada pengguna layanan	<input type="radio"/> 10	
	<input type="radio"/> 20	
	<input type="radio"/> 30	
	<input type="radio"/> 40	
	<input type="radio"/> 50	
	<input type="radio"/> 60	
	<input type="radio"/> 70	
	<input type="radio"/> 80	
	<input type="radio"/> 90	
	<input type="radio"/> 100	

Gambar 5. Tampilan Pengembangan Kuesioner 360 Derajat

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

4.2.7 Tindak Lanjut

Tindak lanjut penilaian 360 derajat hanya sebatas penentuan TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) saja, seperti yang diinformasikan oleh Staf BKD Jawa Barat:

"Hasil skor gabungan antara penilaian 360 derajat dan SKP akan menjadi dasar pemberian TPP bagi PNS. penilaian 360 derajat ini merupakan salah satu komponen pendukung pemberian jumlah TPP. Jadi, memang tujuan utama diberlakukannya penilaian 360 derajat ini ya untuk menjadi salah satu dasar pemberian TPP saja."

Idealnya, tindak lanjut hasil penilaian dengan metode 360 dapat berupa pengembangan pegawai, penilaian kinerja pegawai, atau dasar penggajian. Tindak lanjut ini idealnya dapat diakses oleh pegawai maupun atasan, agar mereka dapat mendiskusikan rencana pengembangan kinerja dan produktivitas organisasi pada periode selanjutnya. Maka, dapat dirumuskan bahwa tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja PNS pada BKD Jawa Barat, sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi dan Merencanakan Kebutuhan Pendidikan atau Pelatihan.
PNS yang mendapatkan hasil penilaian kinerja dengan predikat sangat baik berturut-turut selama 2 tahun dapat diprioritaskan untuk diikutsertakan dalam program kelompok rencana suksesi (*talent pool*) pada instansi masing-masing.
- 2) Mengembangkan Kompetensi dan Karier
Hasil pemeringkatan kinerja dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai dengan indikator kinerja pada dokumen penilaian kinerja antar-PNS setiap tahunnya yang dilaksanakan dalam instansi pemerintah masing-masing. Pemeringkatan kinerja ini akan dijadikan pertimbangan dalam menentukan prioritas pengembangan kompetensi dan pengembangan karier.

- 3) Pemberian Tunjangan
Tindak lanjut dari penilaian kinerja 360 juga dapat menjadi dasar bagi PPK untuk memberikan penghargaan lain atas kinerja pegawai.
- 4) Memberikan Penghargaan dan Pengenaan Sanksi Sesuai dengan Ketentuan Peraturan Perundang-undangan
Tindak lanjut dari penilaian kinerja bagi pegawai yang mendapatkan hasil yang buruk, maka akan diberikan kebijakan. Pejabat administrasi atau pejabat fungsional yang mendapatkan penilaian kinerja dengan predikat kurang atau sangat kurang diberikan kesempatan selama 6 bulan untuk memperbaiki kinerjanya.

4.3 Evaluasi Rancangan Sistem Penilaian Perilaku Kerja 360 Derajat

Hasil rancangan perbaikan sistem penilaian perilaku kerja 360 derajat yang dilakukan melalui penyusunan pedoman, kemudian didiskusikan dengan Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan BKD Jawa Barat untuk dilakukan evaluasi sesuai dengan kebutuhan BKD Jawa Barat. Pedoman penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat ini mendapatkan respons positif dari pihak BKD Jawa Barat. Hal ini dikarenakan BKD Jawa Barat belum memiliki pedoman khusus yang dimiliki BKD sendiri, melainkan masih berpedoman pada Peraturan Gubernur saja, sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Pengelola Informasi dan Komunikasi BKD Jawa Barat:

“Pedomannya sudah mewakili apa yang dilaksanakan di BKD, ya. Sudah sesuai, tidak ada yang menyimpang. Pedoman ini juga bisa jadi inventaris untuk BKD inventaris untuk BKD karena kan BKD belum punya pedoman khusus untuk penilaian 360 derajat ini. Kita masih mengacu ke PP dan Pergub saja dalam melaksanakannya.”

Adapun beberapa masukan yang diberikan memperoleh respons positif yang akan dijadikan sebagai inovasi pengembangan penilaian perilaku kerja 360 derajat BKD Jawa Barat. Hubungan antara pegawai yang dinilai dan penilai dipastikan memiliki hubungan kerja sama, walaupun berbeda unit. Hubungan antara penilai dan pegawai yang dinilai juga diperhatikan secara matang dengan mempertimbangkan unit yang sama antar-pegawai. Pertama, penilai tidak bersifat anonim melainkan bersifat rahasia. Komunikasi antara penilai dan pegawai pada BKD Jawa Barat selalu terjalin dengan baik dan berkesinambungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hubungan kerja sama antara kedua pihak tersebut harus dapat dipastikan dan dipertimbangkan secara matang. Kedua, sebutan tim penilai pada pedoman penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat diubah menjadi penilai. Hal tersebut dikarenakan penilaian 360 derajat ini merupakan penilaian perorangan atau individu, bukan berbentuk penilaian tim atau kelompok. Penggunaan kata tim penilai dapat menimbulkan kesalahpahaman, yaitu persepsi bahwa adanya tim khusus terkait penilai perilaku kerja 360 derajat. Sedangkan penilaian 360 derajat ini dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan secara individual. Ketiga, terkait persyaratan penilai ini ditambahkan satu poin lagi dengan penjelasan jabatan penilai dan pegawai yang dinilai berkesinambungan satu sama lain. Artinya, terdapat kejelasan hubungan kerja sama, koordinasi, dan tanggung jawab antara kedua pihak yang terlibat dan tergambar secara lebih jelas. Penjelasan ini berisi pegawai yang dinilai berada dalam jabatan yang berkaitan dengan pegawai penilai.

Monitoring dan evaluasi dilaksanakan jika terdapat Dinas atau OPD yang tidak melakukan penilaian perilaku kerja 360 derajat. *Monitoring* dan evaluasi juga dilakukan

berdasarkan efektivitas pelaksanaan penilaian 360 derajat pada instansi yang terkait. Jika pelaksanaan penilaian 360 derajat tersebut tidak sesuai dengan perencanaan sebelumnya baru dilaksanakan evaluasi. Maka, pelaksanaan evaluasi tidak dilakukan secara berkala melainkan saat dibutuhkan saja. Sesuai dengan yang disebutkan oleh Staf Kepegawaian BKD Jawa Barat:

“Di sini kan terlihat ya, ada proses *monitoring* dan evaluasi pada akhir proses penilaian 360 derajat ini, tetapi idealnya *monev* ini dilakukan sesuai kebutuhan saja. Untuk waktunya itu menyesuaikan saja. Alasannya karena selama ini *monev* dilakukan ketika ada kasus Dinas atau OPD yang tidak melaksanakan penilaian ini atau mungkin tidak efektif pelaksanaannya, baru dilaksanakan *monev*. Tujuannya juga untuk efektivitas waktu.”

Kemudian, terkait perlengkapan kolom esai ini akan dipertimbangkan untuk dikembangkan dalam sistem penilaian perilaku kerja 360 derajat. Sesuai dengan informasi dari Pengelola Informasi dan Komunikasi BKD Jawa Barat:

“BKD memang hanya memberikan esai kepada penilaian-penilaian tertentu, yaitu di rentang skor 10–20 dan 90–100, tujuannya untuk mengetahui alasan pemberian nilai yang drastis tersebut. Esainya digunakan agar tidak subjektif ya penilaiannya. Dengan masukan pemberian esai di seluruh pemberian skor merupakan masukan yang membangun dan selaras dengan tujuan kita dalam mengurangi subjektivitas itu sendiri. Nanti akan dipertimbangkan lagi masukannya di pengembangan sistem.”

Perangkat kuesioner yang dilengkapi dengan kolom esai bertujuan untuk memberikan penilaian secara lebih kompleks dan hasil penilaian dapat dipertanggungjawabkan. Kolom esai dapat ditindaklanjuti sebagai dasar pengembangan pegawai yang dinilai. Jika pemberian hasil kolom esai kepada pegawai yang dinilai akan direalisasikan, maka kolom esai tersebut akan diberikan secara anonim.

Berdasarkan hasil diskusi dan evaluasi terkait pedoman penilaian perilaku kerja menggunakan metode 360 derajat dengan para informan dari Sub Bagian Kepegawaian Umum dan Kehumasan didapatkan beberapa masukan. Masukan ini akan dijadikan sebagai bahan revisi perbaikan pedoman penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat. Revisi ini bertujuan agar pedoman penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat ini dapat disesuaikan dengan pelaksanaannya di BKD Jawa Barat. Berikut merupakan Tabel 3 revisi berdasarkan hasil FGD dengan Sub Bagian Kepegawaian Umum BKD Jawa Barat:

Tabel 3. Perbaikan Pedoman Penilaian Perilaku Kerja

Sebelum Revisi	Setelah Revisi
Definisi penilaian kinerja pegawai: Penilaian kinerja PNS adalah penilaian hasil kerja secara periodik pekerjaan seorang PNS.	Definisi penilaian perilaku kerja pegawai: Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

Sebelum Revisi	Setelah Revisi
Persyaratan kewenangan: 1. Memiliki hubungan kerja satu sama lain. 2. Berada dalam satu unit yang sama.	Persyaratan kewenangan: 1. Berada dalam jabatan yang saling berkesinambungan. 2. Memiliki hubungan kerja satu sama lain. 3. Berada dalam satu unit yang sama.
Tim penilai	Penilai (individual)
Penilai bersifat anonim	Penilai bersifat rahasia
Ketentuan penilai : 1. PNS 2. Berada di bawah unit kerja secara langsung. 3. PNS minimal bekerja 1 tahun 4. Bagi pegawai yang mutasi ke BKD minimal 3 bulan bekerja	Ketentuan penilai : 1. PNS 2. Berada di bawah unit kerja secara langsung. 3. Bagi pegawai yang mutasi ke BKD minimal 3 bulan bekerja.
Diskusi Hasil Penilaian Kinerja : Evaluasi terkait hasil penilaian kinerja dilakukan secara berkala.	Diskusi Hasil Penilaian perilaku kerja : Evaluasi terkait hasil penilaian kinerja dilakukan sesuai kebutuhan jika pelaksanaan penilaian 360 derajat tersebut tidak sesuai dengan perencanaan sebelumnya.
Penilaian kinerja dengan metode 360 derajat merupakan dasar pemberian TPP pada BKD Jawa Barat.	Penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat merupakan salah satu bahan pertimbangan pemberian TPP pada BKD Jawa Barat.

Sumber: Hasil olahan data peneliti, 2022.

5. PENUTUP

Pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat telah dilaksanakan sejak tahun 2020. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa permasalahan, yaitu perangkat dalam sistem yang belum mendukung penilaian perilaku kerja dan hasil pemberian penilaian yang kurang tepat, pelaku penilai yang tidak relevan, dan hasil penilaian perilaku kerja hanya berupa nilai yang akan dijadikan sebagai dasar pemberian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Hasil penilaian ini belum menjadi bahan evaluasi berkala bagi pelaksanaan pekerjaan pada bulan selanjutnya. Akar dari ketiga permasalahan tersebut, yaitu belum adanya pedoman khusus terkait pelaksanaan penilaian perilaku kerja pegawai dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat. Diperlukan sebuah pedoman pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat guna mengatasi akar permasalahan yang terjadi. Pedoman disusun dengan memperhatikan pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat. Pedoman yang telah disusun mendapatkan respon positif dan tidak mengalami banyak perubahan. Saran yang dapat diberikan bagi pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat pada BKD Jawa Barat yaitu: 1) Mengesahkan rancangan pedoman penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat; 2) Melaksanakan penilaian perilaku kerja berdasarkan rancangan pedoman penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat; 3) Menjadi bahan uji coba efektivitas pelaksanaan penilaian perilaku kerja dengan metode 360 derajat berdasarkan pedoman yang telah dirancang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach Sixth Edition*. Wadsworth Cengage Learning.
- Allred, S.R., Crawford, L.E., Duffy, S. et al. (2016). Working Memory And Spatial Judgments: Cognitive Load Increases The Central Tendency Bias. *Psychon Bull*, 23.
- Alyani, D. (2018). *Pelaksanaan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai Dengan Metode 360 derajat Derajat Feedback (Studi pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kantor Wilayah Jawa Timur II) [Tugas Akhir]*. Universitas Brawijaya.
- Arisandy, Y. (2017). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) Pegawai Negeri Sipil dengan Menggunakan Kombinasi Metode Key Performance Indicator dan 360 Degree Feedback. *Baabu Al-Ilmi*, 2(1), 112–129.
- Basrowi, & Suwandi. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. PT. Rineka Cipta.
- Dinaputri, R. Y. E. L. R. R. S. (2015). Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Furniture Dengan Metode 360 Degrees Feedback. *Journal of Engineering and Management in Industrial System*, 3(2).
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Andi offset.
- Haryono, S. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi*. Luxima Metro Media.
- Huda, H. I., Sudirman, B., & Aqham, A. A. (2022). Implementasi Metode 360 Derajat Pada Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai pada CV. Alfa Printing. *Jurnal Teknik Mesin, Elektro Dan Ilmu Komputer*, 2(1).
- Kadafi, M., & Effendy, I. (2020). Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360-Degree. *Bina Darma Conference on Computer Science*, 2(1).
- Kadek, Suryani, & E, J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Tinjauan Praktis Aplikatif*. Nilacakra.
- Kunang, S. O., & Samsil, A. B. (2018). Penerapan Metode 360 Derajat dan Analytical Hierarchy Process (AHP) dalam Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (Studi Kasus : Rumah Sakit Fadilah Prabumulih). *Jurnal Ilmiah Matri*, 20(3).
- Lepsinger, & Antoniette. (2009). *The Art and Science of 360-Degree*. John Wiley & Sons, Inc.
- Mangkunegara, & Prabu, A. (2007). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Nawawi, H. H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gadjah Mada Universitas Press.
- Neuman, W. Lawrence. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Allyn and Bacon.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, (2019).
- Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 75 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, (2019).
- Rachmawati, I., & Widayani, A. (2021). Sistem Penilaian Kinerja Tenaga Pendidik Dalam Bidang Pembelajaran Dengan 360 Degree Feedback. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 8(2).
- Rianto, D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Tunggal Mandiri Publishing.
- Rulita, P. W. (2022). *Penerapan Penilaian Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Elektronik Remunerasi Kinerja (E-Rk) dalam Meningkatkan Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Musi Rawas*. Universitas Gadjah Mada.
- Sailendra, Annie. (2015). *Langkah-Langkah Praktis Membuat SOP*. Trans Idea Publishing.
- Satlita, L., Yanuardi, Y., & Ahdiyana, M. (2015). Penilaian Kinerja Pegawai di Pemerintah Kota Yogyakarta. *Jurnal Natapraja : Kajian Ilmu Administrasi Negara*, 3(2).
- Spencer, & Blanchard. (1982). *Human Resource And Personnel Management*. Mc Graw Hill, Co.
- Strauss, A., & Corbin, Y. (2007). *Dasar - Dasar Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar.

- Subroto. (1992). *Penelitian Kualitatif*. PT. Raja Garfindo Persada.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sulistiani, L. S., & Faozanudin, M. (2018). Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Lokal. *Jurnal Rekayasa Sosial Dan Pengembangan Pedesaan*, VIII(6).
- Tambunan, R. M. (2013). *Pedoman Penyusunan Standard Operating Procedures (SOP)*. Maistas Publishing.
- Tsauri, Sofyan. (2014). *Manajemen Kinerja*. STAIN Jember Press.
- Winarsih, T. (2016). Pengaruh Public Service Motivation Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Di Puskesmas Rawat Inap Kota Yogyakarta. *JBTI : Jurnal Bisnis : Teori Dan Implementasi*, 7(1).
- Zalfiwan, M., & Hermanto. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kayong Utara. *E-Jurnal Equilibrium Manajemen*, 4(2).

