

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam jurnal penelitian (Rita Widya, 2004) meneliti tentang Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan mempertahankan kinerja yang baik tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja yang efektif. pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menciptakan kinerja yang optimal, perlu adanya penilaian kinerja yang melibatkan berbagai pihak dalam sebuah organisasi atau perusahaan,. Dengan menggunakan metode 360 degree penilaian kinerja terhadap karyawan akan berjalan secara efektif.

Penelitian yang dilakukan Arini Widyowati (2011) tentang Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja diukur dengan menggunakan skala persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian. Hasil analisis data dengan *Anava repeated measure* menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja 360 derajat efektif terhadap peningkatan persepsi positif pada keadilan prosedural penilaian kinerja dan memberikan sumbangan efektif sebesar 78,8 % pada persepsi terhadap keadilan prosedural

penilaian kinerja. penilaian kinerja 360 derajat mengakomodasi proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja yang dialami individu karena dapat menghasilkan data hasil penilaian kinerja yang lebih lengkap dan akurat, mempertimbangkan kredibilitas sumber penilai karena melibatkan penilai yang familiar dengan tugas individu yang dinilai, adil karena mampu meminimalkan bias dalam penilaian, memenuhi harapan akan prestasi dan penghargaan karena memberikan *reward* bagi individu yang berprestasi serta penerapan standar perilaku yang dijadikan acuan dalam penilaian kinerja yang diterapkan secara konsisten, hal tersebut dapat mempengaruhi persepsi positif individu terhadap penilaian kinerja sehingga mampu menghasilkan perilaku kerja yang positif pula

Sedangkan dalam penelitian Eka Fachrizal, Abadi Ginting (2013) tentang Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback Pada Hotel Xyz Medan bahwa hasil penelitian adalah Metode ini merupakan metode penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan berbagai sumber penilai yang terdiri dari atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri (Head of Department) yang mana akan menghasilkan gap penilaian antara orang lain dan diri sendiri sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan serta identifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan. Perbaikan dijadikan sebagai faktor koreksi terhadap kompetensi karyawan sebagai dasar untuk penilaian spesifikasi jabatan. Variabel kompetensi yang digunakan pada penelitian ini adalah keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data dari ketujuh Head of Department yang dinilai, secara keseluruhan hasil dari penilaian menunjukkan bahwa penilaian orang lain

lebih kecil dibandingkan penilaian diri sendiri. Oleh karena itu perlu diadakan evaluasi terhadap diri sendiri melalui diskusi (sharing) dengan atasan, rekan kerja dan bawahan berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh.

Dalam penelitian T. Fahlan Tiara (2010) tentang pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback di PT. Kharisma pemasaran bersama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dari masing-masing pegawai PT. KPB tergolong dalam klasifikasi baik yang range nilainya berkisar pada angka 3-5. Kinerja karyawan David Bangun (Ass. Manager Penjualan) sangat baik dimata atasannya, tetapi penilaian dari diri sendiri menunjukkan angka yang rendah, sehingga perlu dilakukan diskusi dengan atasan, rekan kerja dan bawahan tentang kinerjanya sehingga tidak ada perbedaan pemahaman dan pelaksanaan pekerjaan. Kesimpulannya Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 degree feedback lebih efektif daripada metode penilaian kinerja tradisional, hasil penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360 degree feedback menggambarkan kinerja karywan secara objektif dari beberapa sumber sehingga dapat di jadikan acuan untuk pengembangan karir karyawan.

Penelitian yang di lakukan Aditia Yuda Sutanto (2011) dengan judul rancang bangun sistem Informasi penilaian Kinerja karyawan menggunakan metode 360 degree feedback pada Hypermart City of Tomorrow. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan Metode 360 *Degree Feedback*. Metode 360 *Degree Feedback* dapat melakukan penilaian terhadap

atasan, bawahan, maupun rekan kerja dan menghasilkan umpan balik terhadap hasil penilaian kinerja karyawan baik dari atasan, bawahan, maupun rekan sekerja berdasarkan kriteria penilaian beserta item penilaian yang dinilai. Dengan membandingkan hasil penilaian sendiri dan hasil penilaian orang lain, akan dapat melihat celah-celah yang dapat memberikan informasi bermanfaat untuk tujuan-tujuan pengembangan personil, Hal ini dapat memberikan pemahaman terhadap individu mengenai bagaimana efektivitasnya sebagai karyawan, kolega maupun staf berdasarkan pandangan orang lain.

Sedangkan dalam penelitian Jhonli, Mangara dan Khalida (2013), dalam jurnal penelitian yang berjudul pengukuran kinerja dengan menggunakan integrasi 360 degree feedback dan ahp di PT. S. hasil penilitian ini menunjukkan bahwa dalam Perusahaan ini telah melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode rating scale. Penilaian dengan metode ini, kurang objektif karena penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan sebagai bahan pertimbangan untuk analisis jabatan saja. Berdasarkan hal tersebut maka perlu diterapkan penilaian kinerja yang lebih objektif dengan tujuan mengetahui gambaran kinerja karyawan secara objektif. Pengukuran kinerja karyawan dilakukan terhadap level manajer dengan menggunakan integrasi 360° feedback dan AHP. Dari hasil penelitian, diperoleh prioritas variabel kinerja adalah kompetensi kerja. Prioritas subvariabel adalah kepemimpinan, keterampilan komunikatif dan tingkat komitmen bekerja. Metode penilaian kinerja integrasi 360° feedback dan AHP lebih efektif dan

menggambarkan kinerja karyawan secara objektif dari beberapa sumber penilai serta memperoleh variabel prioritas yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan karir karyawan.

Penelitian terdahulu diatas menggambarkan beberapa penelitian yang digambarkan dalam beberapa bentuk penelitian yang berhubungan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan 360 Degree pada masing-masing organisasi. Penelitian terdahulu tersebut dapat disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini guna memudahkan pemahaman para pembaca informasi.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun Penelitian Judul Penelitian,	Variabel	Metode Penelitian, Penggalian data, Pendekatan, dan Analisa data	Hasil Penelitian
1	Rita Widya, (2004) Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback.	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik pribadi • Ketrampilan pelaksanaan • Sifat Umum 	Metode kualitatif, sedangkan tehnik pengumpulan data yang dipakai adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah teknik analisis model interaktif.	Untuk menciptakan kinerja yang optimal, perlu adanya penilaian kinerja yang melibatkan berbagai pihak dalam sebuah organisasi atau perusahaan,. Dengan menggunakan metode 360 degree penilaian kinerja terhadap karyawan akan berjalan secara efektif
2	Arini Widyowati (2011) Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan • Keadilan • Tingkah laku 	Metode kuantitatif, dengan menggunakan skala presepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja dan	penilaian kinerja 360 derajat mengakomodasi proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja

	Meningkatkan Persepsi Positif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja.		modul sistem penilaian kinerja 360 degree.	yang dialami individu karena dapat menghasilkan data hasil penilaian kinerja yang lebih lengkap dan akurat,
3	Eka Fachrizal, Abadi Ginting (2013) Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback Pada Hotel Xyz Medan	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan • Pengetahuan • Gaya kepribadian 	Penelitian kualitatif. Metode pengambilan data yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda yakni dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik metode yang digunakan adalah metode 360 degree	hasil penelitian ini adalah Perbaikan dijadikan sebagai faktor koreksi terhadap kompetensi karyawan sebagai dasar untuk penilaian spesifikasi jabatan.
4	T. Fahlan Tiara (2010) pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback di PT. Kharisma pemasaran bersama	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan • Pengetahuan • Tingkah laku 	Penelitian ini dilakukan menggunakan desain penelitian <i>survey</i> dengan menggambarkan suatu kinerja karyawan yang berkaitan dengan ketrampilan, pengetahuan dan gaya. Penelitian ini dilakukan dengan metode 360° <i>feedback</i> , yaitu dengan menggunakan responden yang hubungannya sangat dekat dengan karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja dari masing-masing pegawai PT. KPB tergolong dalam klasifikasi baik yang range nilainya berkisar pada angka 3-5. Kesimpulannya bahwa penelaian kinerja karyawan dengan metode 360 degree feedback lebih efektif
5	Aditia Yuda Sutanto (2011) judul rancang bangun sistem Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan • Kepribadian • Keterampilan kerja sama 	Penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data adalah dengan analisa dokumen, observasi, dan	Metode 360 <i>Degree</i> menghasilkan umpan balik terhadap hasil

	penilaian Kinerja karyawan menggunakan metode 360 degree feedback pada Hypermart City of Tomorrow		wawancara. Analisa data yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan reduksi data, yang didalamnya berisi tentang rangkuman catatan-catatan	penilaian kinerja karyawan baik dari atasan, bawahan, maupun rekan sekerja berdasarkan kriteria penilaian beserta item penilaian yang dinilai.
6	Jhonli, Mangara dan Khalida (2013 jurnal penelitian yang berjudul pengukuran kinerja dengan menggunakan integrasi 360 degree feedback dan ahp di PT. S	<ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik pribadi • Kompetensi Kerja • Sifat Umum 	Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang bersifat terapan. salah satu jenis metode penelitian yang menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya. Objek yang akan dinilai adalah level manajer yaitu manajer pemasaran, produksi, humas dan keuangan	hasil penelitian, diperoleh prioritas variabel kinerja adalah kompetensi kerja. Prioritas subvariabel adalah kepemimpinan, keterampilan komunikatif dan tingkat komitmen bekerja. Metode penilaian kinerja integrasi 360° feedback dan AHP lebih efektif.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Dosen

Dosen adalah salah satu komponen esensial dalam suatu sistem pendidikan diperguruan tinggi. Peran, tugas, dan tanggung dosen sangat penting dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa, meningkatkan kualitas manusia indonesia, yang meliputi kualitas iman atau takwa, akhlaak mulia, dan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni serta mewujudkan masyarakat indonesia yang maju, adail, makmur, dan beradab. Untuk melaksanakan fungsi,

peran, dan kedudukan yang strategis tersebut diperlukan dosen yang profesional (Subanidja Steph, 2009).

Dosen adalah tenaga pendidik yang memberikan sejumlah ilmu pengetahuan kepada anak didik di sekolah. Dosen adalah orang yang berpengalaman dalam bidang profesinya. Dengan keilmuan yang dimilikinya dia dapat menjadikan anak didik menjadi orang yang cerdas (Djamarah, 2005).

Dosen merupakan salah satu komponen Manusiawi dalam proses belajar, yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan.

2.2.2 Peran dosen dalam pembelajaran

Semua orang yakin bahwa dosen memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Dosen sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Minat, bakat, kemampuan, dan potensi-potensi yang dimiliki oleh peserta didik tidak akan berkembang secara optimal tanpa bantuan guru. Dalam kaitan ini guru perlu memperhatikan peserta didik secara individual, karena antara satu peserta didik dengan yang lain memiliki perbedaan yang sangat mendasar.

Dengan memperhatikan kajian Pullias dan Young (1998), Manan (1990), serta Yelon and Weinstein (1997), dapat diidentifikasi

sedikitnya 19 peran dosen, yakni dosen sebagai pendidik, pengajar, pembimbing, pelatih, penasehat, pembaharu (innovator), model dan teladan, pribadi, peneliti, pendorong kreativitas, pembangkit pandangan, pekerja rutin, pemindah kemah, pembawa ceritera, actor, emansipator, evaluator, pengawet, dan sebagai kulminator (Mulyasa, 2007).

Kompetensi dosen menentukan kualitas Tridharma Perguruan Tinggi sebagaimana ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen. Dosen yang kompeten untuk melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dosen yang memiliki kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang di perlukan dalam praktik pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat. (subanidja & Steph, 2009)

2.2.3 Pengertian Kinerja

Menurut Whitmore dalam B. Uno dan Lamatenggo (2012:59) pengertian kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian ini merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil.

Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, atau apa yangdiperlihatkan seseorang melalui keterampilan yang nyata (Whitmore, 1997:108).

Sedangkan menurut McDaniel (2000:2) kinerja adalah interaksi antara kemampuan seseorang denga motivasinya.

Rivai (2004: 309) mendefinisikan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (organisasi). Berdasarkan definisi tersebut, kinerja dosen adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Simanjuntak (2005: 1) mengartikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akademik pada suatu program studi.

Sudarmayanti (1996: 144) mengartikan kinerja (individu) adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kata unjuk kerja menggambarkan bahwa kinerja individu dapat dilihat dari semangat atau keseriusan individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah kegiatan seseorang dosen melaksanakan pekerjaannya atau unjuk kerja. Kinerja dosen dapat dilihat dari semangatnya dalam melaksanakan tugas tridarma perguruan tinggi yang dibebankan kepadanya.

Prawirosentono (1999: 2) memberikan batasan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma atau etika.

Sedangkan Rogers dalam Mahmudi (2007: 6) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategic organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa kinerja dosen adalah hasil kerja yang dicapai oleh dosen dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung-jawabannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Keberhasilan suatu kinerja individu dipengaruhi banyak faktor, baik faktor internal (dari dalam) maupun eksternal (dari luar). Natapriatna (2001: 16) mengutip pendapat Lower yang memberikan gambaran lima faktor yang mempengaruhi kinerja individu sebagai berikut: (1) harga diri. (*self esteem*), (2) pengalaman masa lampau (*past experience*), (3) situasi aktual (*actual situation*), (4) kepribadian individu (*personality*), (5) hubungan dengan yang lain (*communications from other*).

Menurut Natapriatna (2001:16) kinerja dosen dapat dipengaruhi oleh lima faktor yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Harga diri (*self esteem*)

sering menjadi motivasi dosen dalam mencapai sukses di program studi ia mengabdikan. Dosen akan merasa harga dirinya jatuh manakala tidak mempunyai prestasi yang

spektakuler selama mengabdikan pada suatu program studi tertentu.

- b. Pengalaman masa lampau (*past experience*),
sering menjadi tolok ukur seorang dosen dalam melaksanakan tugasnya. Pengalaman tersebut berupa pengalaman selama ia dipimpin oleh ketua program studi lain, maupun pengalaman ia memimpin di suatu program studi atau pengalaman ia memimpin organisasi lain.
- c. Situasi aktual (*actual situation*).
Kondisi di sebuah program studi sering mempengaruhi kebijakan dan kinerja dosen. Dimana dosen harus menyesuaikan diri dengan kondisi yang terjadi saat itu.
- d. Kepribadian individu (*personality*),
seringkali kinerja dosen dipengaruhi oleh faktor kepribadiannya. Jarang sekali mereka dapat melepaskan diri dari karakter dan pembawaan yang ada pada dirinya.
- e. Hubungan dengan yang lain (*communications from other*).
Komunikasi antar warga kampus sering berpengaruh terhadap kinerja dosen. Mengingat kinerja dosen sangat tergantung dari kinerja dosen lain dan karyawan serta stake holder yang ada. Dosen yang mampu menjalin komunikasi yang baik dengan warga kampus akan mencapai sukses dalam kerjanya dan sebaliknya.

Dessler (1998: 26-28) menyebutkan enam cara yang dapat dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja seseorang (dosen), yaitu:

1. penilaian dilakukan oleh ketua program studi (pimpinan) terdekat
2. penilaian dengan menggunakan penilaian teman kerja
3. penilaian dilakukan oleh komisi penilai (BPM)
4. penilaian diri yang dilakukan oleh yang dinilai
5. penilaian dilakukan oleh mahasiswa, dan
6. penilaian melalui umpan balik. Dalam penelitian ini penilaian kinerja dosen dilakukan oleh dosen itu sendiri.

Madgopes dalam Natapriatna (2001: 18) menyebutkan tujuh indikator kinerja, yaitu:

- a. Produktivitas yang dihasilkan oleh dosen selama bertugas pada suatu program studi dari waktu ke waktu, dapat dilihat dari banyaknya capaian yang dapat direalisasikan dosen atas program kerja dari program studi yang telah disusun bersama warga kampus.
- b. Kualitas kerja dosen dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selama bertugas pada program studi tertentu.
- c. Banyaknya inisiatif dosen dalam mencari strategi untuk merealisasikan program kerja yang dicanangkan oleh program studi tertentu.
- d. Kerja sama dengan dosen, karyawan dan masyarakat dalam merencanakan dan melaksanakan tujuan program studi.
- e. Keberhasilan dosen dalam setiap kegiatan program studi terutama dalam mencari solusi dalam memecahkan masalah yang dihadapinya selama melaksanakan tugasnya.
- f. Kemampuan dosen dalam mengatasi tekanan dan intervensi dari pihak luar dan atasan
- g. Kemampuan dosen dalam membangkitkan dan mengelola motivasi yang ada dalam dirinya dan lingkungannya.

2.2.4 Penilaian Kinerja

Dalam praktiknya, istilah penilaian kinerja (performance appraisal) dan evaluasi kinerja (performance evaluation) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama. Menurut Veithzal Rivai (2004:309): penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaannya. Kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkatan-tingkatan kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Kinerja pegawai

ditentukan oleh dua factor yaitu factor kemampuan dan motivasi. Berikut dijelaskan berbagai pendapat para pakar tentang kemampuan dan motivasi. Kualitas unjuk kerja juga penting diperhatikan, seperti diungkapkan

Laehan dan Wexley (1992:2), mengatakan bahwa *“performance appraisals are crucial to the effectively management of an organization’s human resources, and the proper management of human resources is a critical variable affecting an organization’s productivity”*.

Menurut Amstrong (dalam Irianto 2000:175) Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat di gunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.

Menurut (Cumming dan Worley, 2005) ada lima elemen penting dalam penilaian kinerja, yaitu tujuan penilaian, penilai, peran karyawan yang dinilai, pengukuran dan waktu penilaian. Pendekatan baru dalam penilaian kinerja lebih menekankan keterlibatan pada proses penilaian yang berlangsung. Pada pendekatan ini kinerja seorang karyawan akan dinilai oleh atasan, rekan kerja, orang lain (konsumen) dan oleh diri sendiri. Pada sistem ini karyawan lebih aktif, menekankan penilaian kinerja baik pengukuran yang objektif maupun subjektif. Dari segi waktu penilaian, pendekatan ini lebih menekankan pada peningkatan frekuensi umpan balik, dan lebih memberi kesempatan kepada karyawan untuk

mengontrol pekerjaannya sendiri. Sistem penilaian kinerja yang efektif mengandung dua sistem dasar yang saling berhubungan yaitu evaluasi dan umpan balik. Umpan balik merupakan proses kompleks yang melibatkan kerja kognitif berupa persepsi dan evaluasi kognitif.

Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat di perlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan memanfaatkan sumberdaya manusia yang terdapat dalam organisasi dengan baik. (sani dan masyhuri, 2010: 135)

Selanjutnya, Gary (1997:3) mengemukakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah, yaitu: mendefinisikan pekerjaan, menilai kinerja, dan memberikan umpan balik. Sedangkan Schuler dan Jackson (1999:11) berpendapat bahwa dalam penilaian kinerja terdiri dari tiga jenis kriteria kinerja, yaitu:

- a. Kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

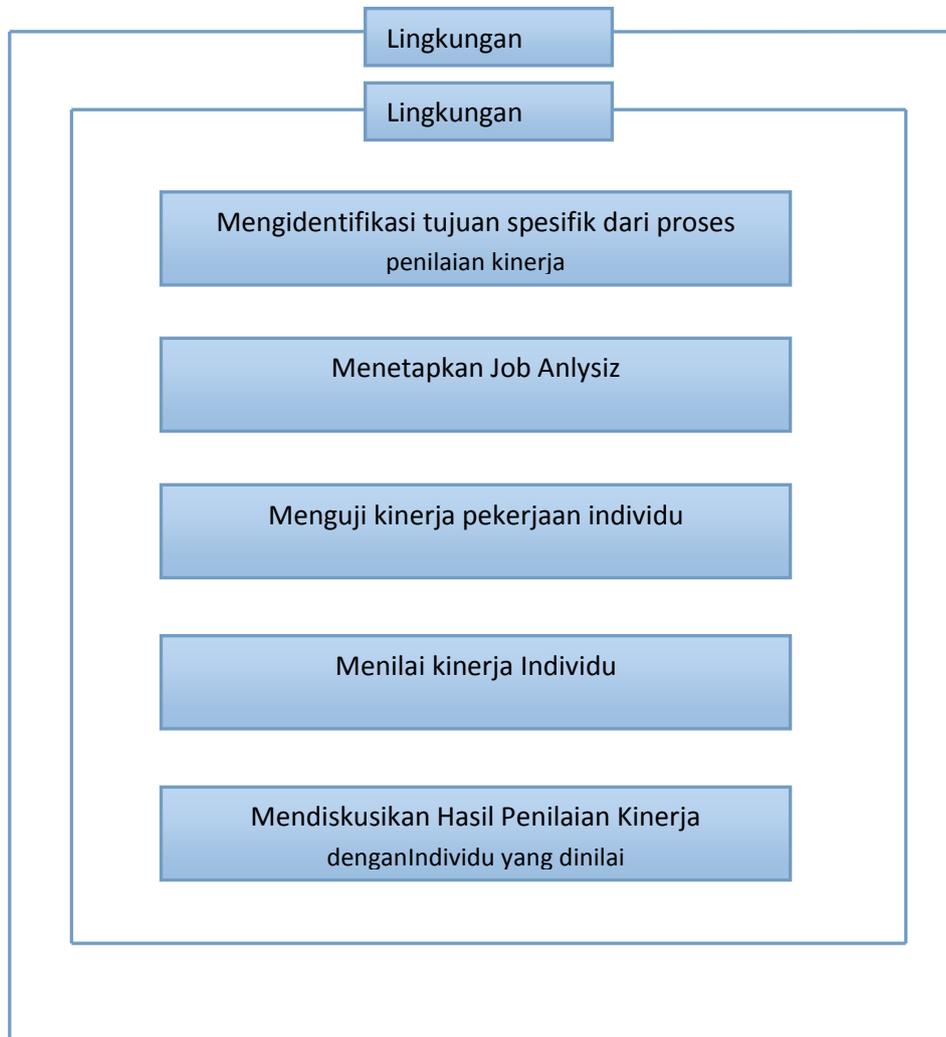
- b. Kinerja berdasarkan perilaku, yaitu terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
- c. Kinerja berdasarkan hasil. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan. Kriteria ini sering dikritik karena meninggalkan aspek kritis pekerjaan yang penting seperti kualitas.

Dalam melakukan penilaian atas kinerja menurut Mondy dan Noe (1990) yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram(2000:108) mengemukakan ada lima langkah dalam Proses Penilaian Unjuk Kerja (PUK), yaitu:

- a. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian unjuk kerja. Contoh tujuan spesifik ini adalah: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah-masalah yang dialami karyawan.
- b. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam suatu pekerjaan (analisis jabatan). Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi in informasi hasil analisis jabatan.
- c. Memeriksa tugas-tugas yang dijalani. Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan.
- d. Menilai untuk kerja. Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.
- e. Membicarakan hasil penelitian dengan karyawan. Pada tahap terakhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat

mengklasifikasikan hasil penilaian dan, bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.

Tabel 2.2 Proses Penilaian Kinerja



Sumber: Mondy, et al (1998) hal. 341

Mondy (1998) menjelaskan tentang langkah – langkah dalam proses penilaian kinerja yakni tujuan spesifik yang akan di laksanakan dalam penilaian kinerja itu harus di identifikasi, mendapatkan analisis pekerjaan, menguji kinerja individu (karyawan), menilai prestasi kerja atau kinerja individu dan mendiskusikan hasil dari penilaian kinerja dengan

individu yang di nilai. Proses ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal.

Penilaian kinerja dosen merupakan proses bagaimana melakukan evaluasi terhadap apa yang di lakukan dosen terhadap sekolah tinggi dan penghargaan yang di berikan sekolah tinggi terhadap dosen tersebut. Perlunya penilaian kinerja baik bagi karyawan maupun organisasi dapat di uraikan sebagai berikut:

- a) Dapat di gunakan untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan yang memenuhi persyaratan kerja
- b) Memberikan motivasi dan penghargaan pada karyawan
- c) Memberikan feedback bagi karyawan
- d) Mengarahkan dan mengembangkan karyawan
- e) Memenuhi persyaratan kerja yang telah di tetapkan oleh organisasi.

2.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai konteks organisasional tertentu, murphy and co dalam Poltak, lijan (2012: 59) menggambarkan tiga tujuan penilaian kinerja yang mempengaruhi penilaian, yaitu: (1) tujuan penilaian dapat langsung mempengaruhi penilaian; (2) tujuan penilaian tidak langsung mempengaruhi penilaian, melalui proses kognitif dasr, termasuk observasi, encoding dan pemanggilan; (3) tujuan penilaian dapat mempengaruhi dimana penilai

memasukkan informasi perilaku yang dinilai ketika membuat *judgment* tentang kinerjanya.

Sedangkan Yusanto dan Widjadjakusuma (2002:199) menyebutkan bahwa tujuan penilaian kinerja antara lain :

1. Menjadi dasar bagi pemberian reward
2. Membangun dan membina hubungan antar karyawan
3. Memberikan pemahaman yang jelas dan konkret tentang prestasi riil dan harapan atasan.
4. Memberikan *feedback* bagi rencana perbaikan dan peningkatan kinerja.

Setiap perusahaan atau organisasi harus melakukan penilaian kinerja sekalipun aktifitas ini merupakan proses yang memakan waktu. Karena, tujuan pokok sistem penilaian kinerja ini adalah menghasilkan informasi yang akurat dan shahih tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan shahih informasi yang di hasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Salah satu permasalahan pokok yang di temui oleh perusahaan dalam menilai kinerja pegawai adalah tujuan rangkap (dual purpose) dari penilaian kinerja. Di satu pihak, perusahaan memerlukan evaluasi yang obyektif dari kinerja masa lalu individu dalam membuat keputusan – keputusan bagian SDM, sedangkan di lain pihak, perusahaan

membutuhkan alat-alat agar memungkinkan manajer membantu individu-individu meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian dan kemampuan bagi pertumbuhan karir, dan memperat kualitas hubungan mereka sebagai manajer dan pegawai.(poltak Lijan, 2012: 61)

Bagi setiap orang muslim yang bekerja atau karyawan muslim, hendaknya mempunyai keyakinan bahwa penilaian kinerja jangan semata – mata di jadikan patokan untuk sistem *reward* yang akan di dapatkan, tetapi Allah swt adalah penilaian yang paling adil dan bijaksana. Jika seorang karyawan muslim sudah mempunyai keyakinan ini maka kemauan untuk bekerja karena mengharap ridho Allah. (sani dan masyhuri, 2010:137)

2.2.6 Permasalahan dalam Penilaian Kinerja

Pemasalahan dalam proses penilaian kinerja haruslah di kenali dan di minimalkan oleh penilai yang terlatih, orang yang seyognyanya tidak hanya mengetahui masalah-masalahnya saja, tetapi juga mempelajari bagaimana menghindari kesalahan-kesalahan yang lazim terjadi. Terdapat beberapa permasalahan dalam proses penilaian kinerja sehingga penilaian di anggap kurang obyektif. (sani dan masyhuri, 2010:138) Faktor tersebut antara lain :

1. Bias Penilai

Kesalahan yang sering terjadi adalah pada si penilai. Bias penilai tersebut biasanya tidak ada pekerjaan, akan tetapi biasanya pada karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku/agama, kedekatan dengan pimpinan dan lainnya. Manajemen perlu menghilangkan bias-bias pengawas terhadap individu bawahan atau menangkal bias tersebut selama proses penilaian.

2. Halo effect

Adalah opini pribadi atau subyektifitas penilaian terhadap yang di nilai. Hal ini dapat terjadi karena penilaian performan yang sesaat. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut bisa jadi mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan itu. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak di sukainya. (mangkuprawira, 2004:235)

3. Central tendency

Adalah kondisi penilaian yang di lakukan tidak secara komprehensif. Penilaian yang di lakukan hanya melihat rata-rata tingkat produktifitas pekerja. Hal ini terjadi karena kurang adanya keakraban antara penilai dan yang dinilai.

4. Leniency (kelunakan)

Penilaian yang di berikan terlalu lunak/murah, dengan memberikan nilai yang tinggi kepada yang di nilai. Bias kemurahan hati ini seperti itu tidak di kehendaki karena hasilnya para pegawai bakal terlihat lebih dari kenyataan yang sesungguhnya. Pada ahirnya kekurangan keakuratan penilaian ini mengarah kepada perputaran para pegawai yang pindah ke organisasi lain yang sanggup menilai kinerja mereka secara akurat dan memberikan mereka pengakuan yang mendasar.

5. Strictness (keketatan)

Adalah penilaian kinerja dilakukan secara ketat. Kadang-kadang penilai akan memberikan penilaian yang rendah terhadap kinerja seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya di atas rata-rata. Bias-bias keketatan dan kemurahan hati ini dapat di kendalikan atau di htung dengan 2 cara : (1) dengan mengalokasikan nilai-nilai kedalam distribusi yang dipaksakan (*forced distribution*), dimana bawahan-bawahan di bagi menurut distribusi nomor, atau (2) dengan mengurangi ambiguitas skala-skala penilaian itu sendiri. Pengurangan ambiguitas ini dilakukan dengan memperbaiki definisi-definisi dari dimensi-dimensi dan menyediakan definisi-definisi untuk berbagai poin skala.(poltak lijan, 2012:102)

6. Recency

Adalah penilaian yang dilakukan pada saat-saat tertentu, atau sesaat saja. Penilaian ini biasanya dilakukan hanya pada saat-saat yang dianggap oleh tim penilai saat yang tepat untuk dilakukan penilaian. Sehingga penilaian ini tidak dilakukan secara teratur atau rutin, melainkan sesempatnya tim penilai untuk melakukan penilaian. Akibat dari penilaian ini, maka akan sulit untuk menetapkan karyawan yang potensial atau tidak (Sani dan Masyhuri, 2010:140)

7. Pengaruh Organisasi

Penilaian yang dilakukan didasarkan pada sistem organisasi, dimana organisasi perusahaan mempunyai kepentingan terhadap hasil penilaian.

8. Standar Penilaian

Adalah parameter yang ditetapkan untuk menilai kinerja. Parameter ini penting untuk dibuat akan penilaian bersifat obyektif dan akuntabel.

2.2.7 Penilaian Kinerja Dosen

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil. Dengan demikian

penilaian prestasi merupakan hasil kerja personil dalam lingkup tanggung jawabnya.

Kinerja dosen dalam suatu perguruan tinggi merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap dosen tersebut sesuai peranannya. Penilaian kinerja dosen merupakan suatu proses di mana lembaga melakukan evaluasi atau menilai kinerja dosen atau mengevaluasi hasil pekerjaan dosen. (tim fakultas pendidikan UPI, 2009)

Kinerja dosen merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya lembaga perguruan tinggi untuk mencapai tujuannya. Dosen sebagai ujung tombak suatu perguruan tinggi memerlukan umpan balik dari lembaga atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa depan. Untuk mendapatkan kualitas kinerja dosen perlu adanya kriteria yang jelas yang meliputi beberapa aspek, yaitu: aspek kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, prakarsa, kemampuan dan komunikasi.

2.2.7 Kompetensi Dosen

Dalam penelitian ini variabel yang di nilai dalam penilaian kinerja dosen meliputi : kompetensi pedagogi, kompetensi professional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi profesional. Kemampuan/kompetensi adalah kemampuan bersikap, berfikir dan bertindak secara konsistensi sebagai perwujudan dari pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dimiliki (Perencanaan pengajaran, 2007). Sedangkan yang dimaksud dengan kemampuan mengelola proses belajar

mengajar adalah kesanggupan atau kecakapan para dosen dalam menciptakan suasana komunikasi yang edukatif antara dosen dan peserta didik yang mencakup segi kognitif, afektif dan psikomotor, sebagai upaya mempelajari sesuatu berdasarkan perencanaan sampai dengan tahap evaluasi dan tindak lanjut agar tercapai tujuan pengajaran (Subroto, 2002)

Menurut Wibowo kemampuan Dosen mengacu PP No 19 Tahun 2005 tentang standart Nasional Pendidikan dan UU No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, meliputi :

- a. Kemampuan Pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi kemampuan merancang, mengelola, dan menilai pembelajaran, indikatornya meliputi (1) Mampu memahami karakteristik peserta didik (2) Menerapkan teori belajar, teori pembelajaran yang relevan dengan peserta didik dan sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang dia punya (3) Mampu mengelola pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik peserta didik (4) Mampu merancang pembelajaran secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi, peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberikan ruang yang cukup bagi prakarsa, kreativitas, dan kemandirian sesuai dengan bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik.
- b. Kemampuan kepribadian adalah kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan bijaksana, berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, berahlak mulia, mengevaluasi kinerja sendiri,

- mengembangkan diri secara berkelanjutan, indikatornya meliputi (1) Mampu bertindak secara konsisten yang sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia, (2) Mampu menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa arif, berwibawa, dan berakhlak mulia (3) Mempunyai rasa bangga menjadi dosen, dapat bekerja mandiri, mempunyai etos kerja, rasa percaya diri, dan tanggung jawab yang tinggi (4) Mampu bersikap dan berperilaku yang disegani (5) Mampu menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat (6) Mempunyai kejujuran (7) Mampu menjunjung tinggi kode etik profesi dosen.
- c. Kemampuan Sosial, adalah kemampuan dosen yang meliputi kemampuan untuk: Berkomunikasi lisan, tulisan, dan / atau isyarat, menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsional, bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua / wali peserta didik dan bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar.
- d. Kemampuan profesional adalah kemampuan dosen dalam hal: Penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam kemampuan merancang, melaksanakan, dan menyusun laporan penelitian, kemampuan mengembangkan dan menyebar luaskan inovasi dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan / atau seni; dan kemampuan merancang, melaksanakan dan menilai pengabdian kepada masyarakat.

Kemampuan dosen diatas merupakan profil kemampuan dasar yang harus dimiliki dosen. Kemampuan tersebut dikembangkan berdasarkan analisis tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh dosen. Oleh karena itu kemampuan dosen tersebut secara operasional akan mencerminkan fungsi dan peranan dalam membelajarkan anak didik. Melalui pengembangan kompetensi profesi diusahakan agar penguasaan Akademis cepat terpadu secara serasi dengan kemampuan mengajar (Subroto, 2002).

2.2.8 Metode 360 Degree

Secara umum, metode umpan balik 360 derajat dapat didefinisikan sebagai metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh banyak pihak sehingga hasil yang diperoleh diharapkan lebih jujur, adil dan tepat sasaran. Dengan menggunakan metode kinerja seorang pegawai dinilai berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya, atasan, rekan kerja, mitra, anak buah, pelanggan. Pendek kata, metode ini mencoba mengumpulkan masukan dari berbagai narasumber di lingkungan kerja pegawai (Adryanto : 2013).

Berdasarkan umpan balik yang diberikan oleh banyak pihak (yang memiliki keterkaitan langsung dengan si pegawai tersebut) maka si pegawai akan memperoleh informasi mengenai:

- a. hal-hal dimana si pegawai memiliki kinerja yang sangat baik;
- b. hal-hal yang masih memerlukan peningkatan atau perbaikan agar menjadi lebih baik.

Metode 360-Degree merupakan salah satu metode penilaian kinerja dengan menitik beratkan pendekatan terhadap pihak yang melakukan penilaian. Dalam pelaksanaannya, penggunaan metode ini mengambil penilaian dari pihak-pihak yang berada disekeliling karyawan yang dinilai. Upaya ini dilakukan mengingat bahwa pihak atasan tidak lagi menjadi sumber satu-satunya untuk informasi penilaian kinerja (Mathis dan Jackson, 2002:91).

Menurut Linman, metode 360 derajat adalah “metode umpan balik 360 derajat adalah metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan langsung, para bawahannya dan pelanggan. Hasil yang diperoleh dari survei yang bersifat rahasia ini selanjutnya ditabulasikan dan dibagikan kepada pegawai yang dinilai, biasanya oleh seorang manajer. (Linman : 2010)

Dalam sistem ini, model evaluasi yang digunakan adalah sistem evaluasi Esai, MBO, BARS, checklist, dan sebagainya. Hal yang membedakan model evaluasi kinerja 360 Degree dengan sistem – sistem tersebut ialah penilainya lebih dari satu atau penilai multipel (wirawan, 2009:95). Menurut Schuler dan Youngblood, terdapat beberapa cara penilaian kinerja yang secara strategis dapat mengungkap kinerja bawahan secara komprehensif. Berbagai penilaian kinerja tersebut adalah:

1. Penilaian atasan

istilah atasan yang mengacu pada pimpinan langsung ataupun dua tingkat dari bawahan yang sedang dievaluasi. Banyak perusahaan yang menganggap atasan lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun dan karena itu organisasi memberikan seluruh tanggung jawab penilaian kepada atasan.

2. Penilaian diri sendiri

Penilaian diri sendiri akan terasa efektif apabila dikombinasikan dengan penilaian lainnya. Dengan penilaian ini, karyawan akan menilai dirinya sendiri dan meningkatkan peran aktif dari karyawan tersebut dalam proses penilaian. Kekuatan, kelemahan, pencapaian prestasi dan penilaian kinerja dari diri sendiri menjadi materi penting dari bagian ini.

3. Penilaian rekan sejawat atau anggota tim

Penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang memiliki level yang sama dengan karyawan yang sedang dinilai. Hal ini akan dapat bekerja efektif pada karyawan yang bekerja dalam suatu tim namun dapat menimbulkan kontroversi pada dinamika tim di masa mendatang.

4. Penilaian bawahan

Penilaian oleh bawahan merupakan penilaian yang paling penting dan efektif dikarenakan penilaian ini dilakukan oleh karyawan yang memiliki level lebih rendah dari level karyawan yang dinilai. Penilaian ini menyoroti kemampuan komunikasi dan motivasi. Pendelegasian suatu pekerjaan dan teknik kepemimpinan juga termasuk dalam penilaian ini.

Pada konsep penilaian 360 derajat feedback, setiap tenaga kerja atau karyawan menilai diri mereka sendiri dan menerima feedback dari karyawan lain atau rekan sekerja, atasan, maupun konsumen. Seluruh personel perusahaan dengan proses penilaian 360 derajat feedback bertanggung jawab menilai kinerja karyawannya. Setiap karyawan berusaha menunjukkan kinerja yang berkualitas di hadapan atasan, bawahan, rekan kerja, konsumen, dan pihak eksternal lainnya. Karyawan mendapatkan umpan balik dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri dalam mengevaluasi kontribusinya untuk perusahaan. (Rita, 2004 :90)

Untuk mendapatkan manfaat optimal dari sistem penilaian kinerja 360 derajat feedback, perusahaan harus mempersiapkan minimal persyaratan minimal. Menurut Edward dan Ewen (1996) dalam jurnal (Rita, 2004) perusahaan harus memiliki persyaratan minimal, seperti : kejelasan proses komunikasi, training untuk mendukung kelancaran

informasi, partisipasi stakeholder terhadap multisource assessment, kesiapan sarana penilaian yang valid dan dukungan teknologi yang tepat dan proses penilaian secara jujur. Penilaian Tornow dan London dalam jurnl (Rita, 2004) menemukan bahwa sistem penilaian 360 derajat feedback di gunakan untuk memperkirakan kebutuhan training, menentukan produk dan layanan, dan layanan baru yang di butuhkan oleh konsumen, mengukur reaksi anggota tim dan memprediksi permasalahan perusahaan.

Tabel 2.3 : A 360 degree Feedback Apraissal Process : A Peactitioner Model

INPUT	PROCESS	OUTCOMES
<ul style="list-style-type: none"> • Appraisal Objective • Appraisal Instrument • Feedback • Anonymyt for Appraisers • Selesction Of peer Appraisers • Training Appraisers • Training For Coaches • Feedback report 	<ul style="list-style-type: none"> • Self Appraisal • Reaction to Feedback • Coaching For Improvement • Targeting Improvement areas • Developing action plans • Reporting result back to appraisal • Communication • Spesific improvementgoal and action plans • Job Training • Mini Appraisal and Follow up • Recognition for Improvement • Accountability 	<ul style="list-style-type: none"> • Increase Awareness Of Appraisal Expectation • Improvement Work Behavior and performance • Reduction Of Undiscussable Specifically • Increase in Periodic Informal 360 degree Feedback performance Reviews • Increase in management Training

Sumber: Antonioni, (1996), hal.25

1. Input

Input meliputi praktik-praktik atau aktivitas yang biasa dilakukan sebelum penilai melakukan tugasnya dan orang yang dinilai melakukan umpan balik. Tujuan dari penerapan konsep 360 derajat feedback untuk membantu individu agar melakukan perbaikan dan perubahan yang positif sedangkan instrument penilaian berfungsi sebagai kerangka referensi mengenai perilaku kerja yang diinginkan. Disini *feedback* berupa laporan penilaian akan memberikan informasi bagi individu yang dinilai untuk membantu mentargetkan perilaku kerja yang memerlukan perbaikan. *Anonymity appraisers* sangat penting karena penilai yang memberi nilai cenderung memberikan nilai yang lebih tinggi dari penilai yang anonim karena mereka khawatir akan reaksi para manajer terhadap evaluasi tersebut. Selanjutnya adalah mengadakan pelatihan bagi penilai karena sering ditemui penilai dan yang dinilai menghadapi ketakutan dan ketidaknyamanan dalam melakukan penilaian. Dalam penilaian kinerja tersebut peranan pembimbing diperlukan karena banyak karyawan yang tidak mengetahui hal-hal yang seharusnya dilakukan dengan umpan balik yang mereka terima. Setelah dilakukan penilaian, individu yang dinilai akan menerima hasil penilaian atau laporan tentang dirinya.

2. Proses

Pekerjaan penilai sebenarnya dimulai ketika mereka yang dinilai menerima hasil penilaian. Pada tahap ini mereka bertanggung jawab untuk bekerja dengan umpan balik yang mereka terima dari para penyelia dan

para profesional sumberdaya manusia juga bertanggung jawab untuk membantu mereka dalam membuat manfaat yang lebih baik dari umpan balik penilaian. Proses harus memastikan peningkatan pada kesadaran dan persepsi pada diri mereka tentang adanya komitmen untuk memperbaiki bidang-bidang yang targetkan.

3. Outcomes

Merupakan laporan yang diperoleh dari proses penilaian 360 derajat *feedback*. Proses penilaian 360 derajat *feedback* menghasilkan kesadaran individu tentang harapan penilaian yang besar terhadap dirinya. Dengan kesadaran diri dan tanggung jawab yang besar untuk merespon hasil penilaian akan menghasilkan perbaikan pada kinerja.

Adapun tahapan pelaksanaan penilaian kinerja dengan sistem penilaian 360° *feedback* adalah sebagai berikut (Richard Lepsinger & Anntoniette D. Luci : 1998) :

1. Mengembangkan kuesioner : kuesioner yang digunakan untuk sistem penilaian kinerja 360° *feedback* memuat pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan sistem skala 1-4. Item dalam kuesioner ini dikembangkan untuk mengukur dimensi yang berbeda dari *job performance* (misalnya: komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, inisiatif, dll.). Dalam kuesioner juga terdapat satu atau lebih pertanyaan terbuka untuk mendapatkan umpan balik secara tertulis.

2. Memastikan kepercayaan dari para partisipan : langkah-langkah harus diambil untuk memastikan kepercayaan terhadap hasil umpan balik yang didapatkan. Contohnya, umpan balik penilaian dari berbagai bawahan dapat dikombinasikan untuk menutupi identitas dari si pemberi jawaban. Kepercayaan ini diharapkan akan menolong untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai akan tetap apa adanya.
3. Menyediakan pelatihan atau orientasi : seringkali proses umpan balik melibatkan satu atau lebih kuesioner, informasi yang rahasia dan keterlibatan dari berbagai divisi di dalam organisasi. Oleh karena itu, pelatihan dan orientasi untuk proses umpan balik dibutuhkan untuk memfasilitasi kelancaran proses umpan balik. Selama pelatihan dan orientasi ini, karyawan harus diberitahu apa itu *360° feedback* dan mengapa sistem penilaian *360° feedback* ini dilaksanakan di dalam organisasinya.
4. Pengawasan umpan balik dari kuesioner : distribusikan kuesioner dengan mencantumkan instruksi sehingga mencegah kesalahpahaman.
5. Analisis data : analisis data akan meliputi penilaian rata-rata. Semakin rumit analisis maka meliputi analisis jawaban dan faktor analisis. Jenis analisis meliputi ringkasan dimensi kerja, ringkasan kerja vs kinerja yang diharapkan, penilaian kinerja individual, *group & organizational ranking*, rekomendasi untuk

pengembangan, dll. Analisis data dapat juga mencakup kelebihan dan kekurangan dari kelompok dan organisasi. Hal ini dapat digunakan untuk mendukung pelatihan dan pengembangan organisasi.

6. Mengembangkan dan mendistribusikan hasil : hasil umpan balik seharusnya dibicarakan dengan karyawan. Hal ini merupakan salah satu bagian dari pembahasan kinerja dengan karyawan. Kebanyakan hasil yang diberikan kepada karyawan meliputi perbandingan antara penilaian diri sendiri, penilaian dari atasan dan rata-rata penilaian dari pihak lain (*customers*, rekan kerja, dll.).

2.2.9 Arah dan Tujuan Metode Umpan Balik 360 Degree

Karmawijaya sebagaimana dikutip oleh Lharansia (2009 : 23 -24) menjelaskan bahwa arah dan tujuan implementasi Metode Umpan Balik 360 Derajat pada sebuah organisasi / perusahaan adalah:

- 1) Pengembangan Individu
 - (a)Memperbaiki persepsi individu tentang seseorang dengan mencoba memahami bagaimana seseorang melihat orang lain; (b) Membantu individu untuk mengatur unjuk kerjanya menjadi lebih baik; (c) Memfasilitasi proses pembelajaran bagi karyawan.
- 2) Pengembangan Tim Kerja
 - (a) Meningkatkan komunikasi interpersonal diantara anggota tim kerja; (b) Memperbaiki pelayanan pelanggan karena konsep ini

juga mengukur kepuasan pelanggan.

3) Pengembangan Sumberdaya Manusia atau Audit Manajemen

Sumberdaya Manusia, konsep ini dapat digunakan dalam hal: (a)

Proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru; (b) Pelatihan karyawan; (c) Pengambilan keputusan personalia secara umum seperti promosi, kenaikan upah, status percobaan ataupun terminasi karyawan; (d) Bidang pelatihan dan juga pengembangan karyawan, termasuk pengembangan manajemen atau organisasi; (e) Perencanaan untuk mengukur atau mengelola pusat pengembangan karyawan, identifikasi dari kebutuhan pengembangan seperti potensi kepemimpinan, perkembangan, peningkatan kompetensi, perencanaan karir dan perkembangan karir karyawan.

2.2.10 Kekurangan dan Kelebihan metode 360 Degree

Menurut Adryanto (2011), jika metode ini diintegrasikan dengan baik maka dapat memberikan sumbangan besar bagi manajemen, yaitu:

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

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

- d. Memahami kebutuhan pengembangan perorangan maupun organisasi.
- e. Menyediakan informasi yang tepat mengenai apa yang harus Anda dan anak buah Anda lakukan untuk meningkatkan karier.
- f. Meningkatkan kualitas, keterandalan, dan kecepatan produk maupun layanan yang Anda hasilkan.

Namun, dalam mengembangkan penilaian kinerja 360 derajat feedback perusahaan atau sebuah organisasi menghadapi masalah karena kegagalan dalam penerapan metode ini, adapun sisi negatif yang harus diwaspadai dari metode ini menurut Adryanto adalah:

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

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

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

Untuk mengantisipasi kegagalan di perlukan panduan untuk mendesain, melaksanakan dan mengevaluasi selama proses penilaian. Menurut Antonioni (1996) dalam jurnal Rita (2004) panduan tersebut penting bagi manajer dalam membentuk lingkungan yang baik selama penilaian. Pada sistem penilaian 360 derajat feedback ini manajer harus dilakukan secara efektif dengan mempertimbangkan reaksi umpan balik, peningkatan kinerja, komunikasi dan sebagainya. Dengan mempertimbangkan input dan prosesnya perusahaan atau organisasi akan memperoleh outcomes atau manfaat secara optimal pada penilaian 360 derajat feedback.

2.2.11 Perbandingan Penilaian Kinerja Tradisional dengan Penilaian Kinerja 360

Degree

Metode penilaian kinerja yang sering digunakan saat ini adalah metode tradisional. Metode tradisional mewajibkan atasan (sebagai penilai) untuk menilai kinerja bawahan (Edward & Ewen, 1996). Lawler III (1994:78) mengemukakan bahwa penilaian tradisional tidak mengarahkan perkembangan kompetensi dan kemampuan individu.

Penerapan penilaian ini memicu perilaku disfungsional antara atasan dan bawahan sehingga diperlukan inovasi dalam menembangkan sistem penilaian yang efektif. Menurut Ghorpade dan Chen (1995) penggunaan metode tradisional dalam memberikan *feedback* kepada karyawan memunculkan penilaian bias yang dapat diakibatkan oleh penerapan penilaian kinerja yang bersifat subjektif, mengandung unsur politis, hanya berorientasi kepada output dan bukan pada kualitas proses bagaimana individu melaksanakan tugas. Berbeda dengan sistem penilaian kinerja *360 Degree*, dimana karyawan dinilai oleh beberapa sumber yaitu atasan, bawahan, karyawan itu sendiri, rekan kerja, konsumen, distributor dan pemasok. Menurut Robbins (2005), *360° feedback* adalah suatu pendekatan terkini untuk mengevaluasi kinerja. Metode ini adalah metode yang memberikan kesempatan kepada “lingkaran penuh” di sekitar individu yang akan dinilai, untuk memberikan penilaian. “lingkarn penuh” tersebut meliputi atasan, bawahan, rekan sejawat, dan diri sendiri. Ivancevich (2001) menambahkan bahwa *360° feedback* adalah sebuah pendekatan penilaian kinerja karyawan yang melibatkan multi-source yang terdiri dari diri sendiri dan orang lain (atasan, rekan sejawat, bawahan, dan customer). Bagaimanapun juga, penilaian kinerja menggunakan *360° feedback* dianggap sebagai penilaian kinerja yang efektif bagi perusahaan karena didasarkan pada penilaian multi-source sehingga lebih bersifat obyektif dan meminimalkan bias (Antonioni, 1996:55). Untuk lebih

jelasan, perbedaan antara penilaian kinerja tradisional dan penilaian 360° *feedback* diringkas dalam tabel di bawah ini :

Tabel 2.4 Tradisional *Feedback* vs 360 Degree *Feedback*

No.	Keterangan	Tradisional	360 Degree
1.	Fokus Penelitian	Penilaian manajemen	Penilaian manajemen, karyawan, dan konsumen
2.	Proses <i>Feedback</i>	Kerjasama antar manajemen	Dilakukan secara bersama antar manajemen, karyawan dan konsumen
3.	Sumber <i>Feedback</i>	Atasan	Berbagai sumber (atasan, bawahan, rekan kerja, karyawan itu sendiri, konsumen, pemasok)
4.	Tujuan Penilaian	Evaluasi	Pengembangan
5.	Sifat Penilaian	Subyektif	Obyektif

Sumber : Majalah Usahawan, hal : 32

2.2.12 Kinerja dalam perspektif islam

Manusia adalah makhluk Tuhan paling sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras mengharapkan Ridho Allah SWT. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rizeki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW. Firman Allah dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl: 93

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ

وَلِتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٣٠﴾

93. Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.

Islam menjadikan kerja sebagai tuntutan fardu atas semua umatnya selaras dengan dasar persamaan yang diisyiharkan oleh Islam bagi menghapuskan sistem yang membeda-bedakan manusia mengikut darjat atau kasta dan warna kulit. Firman Allah yang bermaksud:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا

إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣١﴾

13. Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.

Bekerja merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari pelaksanaan dan pengamalan ajaran islam itu sendiri, sebab setiap aktifitas yang dilakukan manusia apakah itu dalam kategori baik ataupun buruk menjadi penilaian tersendiri dalam menentukan

nasib manusia di alam akhirat kelak. Selanjutnya dalam surat Al-Maidah ayat 35 di sebutkan.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي

سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

35. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan.

Islam memberikan rambu-rambu bagi ummatnya, bahwa ketika melaksanakan suatu pekerjaan yang baik, maka tuntutan untuk bersungguh-sungguh menjadi sesuatu yang mutlak. Kesungguhan ini dinilai sebagai sebuah jihad. Orang yang bersungguh-sungguh dalam bekerja, bukan manusia saja yang akan melihat pekerjaan yang ia lakukan, bahkan Allah memberikan penghargaan sebagai orang yang mulia atas prestasi kerja yang dilakukan dengan kemuliaan pula (Shihab Quraish, 2001). Berdasarkan Hadits Bukhori:

حدثنا موسى بن إسماعيل حدثنا وهيب حدثنا هشام عن أبيه عن حكيم بن حزام رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال اليد العليا خير من اليد السفلى وابدأ بمن تعول وخير الصدقة عن ظهر غنى ومن يستعفف يعفه الله ومن يستغن يغنه الله وعن وهيب قال أخبرنا هشام عن أبيه عن هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم بهذا

Nabi Muhammad bersabda: *“Tangan di atas lebih baik dari pada tangan di bawah, mulailah orang yang wajib kamu nafkahi, sebaik-baik sedekah dari orang yang tidak mampu (di luar kecukupan), barang siapa yang memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi oleh Allah.*

Maksud hadits tersebut tidak berarti bahwa memperbolehkan meminta-minta, tetapi memotivasi agar seorang muslim mau berusaha dengan keras agar dapat menjadi tangan di atas, yaitu orang yang mampu membantu dan memberi sesuatu pada orang lain dari hasil jerih payahnya (Nurdiana Ilfi, 2008). Seorang akan dapat membantu sesama apabila dirinya telah berkecukupan. Seorang dikatakan berkecukupan jika ia mempunyai penghasilan yang lebih. Seseorang akan mendapat penghasilan lebih jika berusaha keras dan baik. Karena dalam bekerja harus disertai etos kerja tinggi.

Dalam islam yang menjadi sebuah patokan awal dalam bekerja adalah sebuah niat. Niat yang ikhlas akan membawa sesuatu yang baik, sebab ketika kita akan melakukan tanpa didasari dengan niat yang ikhlas maka semuanya itu adalah sebuah hal yang sia-sia. Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat At-Taubah ayat 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

105. Dan Katakanlah: "*Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.* (At –Taubah 105)

Dalam menafsirkan At Taubah ayat 105 ini, Quraish Shihab menjelaskan dalam kitabnya Tafsir Al-Misbah sbb : “Bekerjalah Kamu, demi karena Allah semata dengan aneka amal yang saleh dan bermanfaat, baik untuk diri kamu maupun untuk masyarakat umum, maka Allah akan melihat yakni menilai dan memberi ganjaran amal kamu itu”, Tafsir dari melihat dalam keterangan diatas adalah menilai dan memberi ganjaran terhadap amal-amal itu. Sebutan lain daripada ganjaran adalah imbalan atau upah atau compensation (Da’wah Syariah, 2012).

Kata “amalukum” dalam surberarti amalmu atau pekerjaan. Kata ini bisa berarti “amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di dunia”. Dalam bahasa manajemen, hasil dari amalan atau pekerjaan itu adalah kinerja, performance. Jadi, ungkapan “sayarallâhu ‘amalukum wa rasûlûhû wal mu’minûn” sejatinya adalah pelaksanaan performance appraisal. Yang perlu diperhatikan, pengungkapan kata “Allah, Rasul, dan Mukmin” (yang dalam bahasa Arab menggunakan i’rab rafa’, sebagai subjek), berarti para penilai itu tidak saja Allah, tetapi juga melibatkan pihak lain, yakni Rasul dan kaum Mukmin. Dalam bahasa manajemen, penilaian melibatkan pihak lain ini biasa disebut penilaian 360 degree (Shihab Quraish,2001).

2.2.13 Pentingnya Penilaian Kinerja Dalam Pandangan Islam

Islam mengajarkan bahwa setiap muslim perlu melakukan evaluasi. Setiap diri diharapkan memiliki kemauan dan kemampuan secara objektif untuk “membaca kitab” hasil kerja sendiri. Ini yang dikenal dengan istilah *Muhasabah*. Hal ini sejalan dengan perintah Allah SWT dalam surah Al Isra ayat 14 :

﴿١٤﴾ أَقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا

14. "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu".

Pentingnya penilaian kinerja adalah untuk mengetahui kinerja pegawai di lingkungan kerja. Seorang pemimpin membutuhkan informasi tentang siapa pegawai yang memiliki kinerja baik atau kurang baik. Hal ini diisyaratkan oleh firman Allah surah al Kahfi ayat 7.

﴿٧﴾ إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

7. Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang di bumi sebagai perhiasan baginya, agar Kami menguji mereka siapakah di antara mereka yang terbaik perbuatannya.

Ayat ini memberikan gambaran bahwa kinerja pegawai sangat variatif. Ada yang baik dan ada yang buruk. Hasil penilaian kinerja bertujuan untuk mengetahui siapa diantara para pegawai kita, umat kita, yang memiliki kualitas kerja yang baik. Oleh karena itu, penilaian kinerja pegawai sangat diperlukan sehingga pemimpin perusahaan mengetahui kondisi para pegawai dan kondisi perusahaannya (Quraish Shihab, 2001).

Beberapa hadits Rasulullah Saw juga menganjurkan perlunya melaksanakan pengawasan atau evaluasi dalam setiap pekerjaan. dalam HR. Baihaqi dari Salim dari Abdulloh bin Umar, Rosululloh bersabda :

إن الله يحب المؤمن المحترف

Artinya : Allah sangat Mencintai orang yang bekerja keras dengan profesional

Maksud dari hadist di atas bahwasannya, ke profesionalan seorang karyawan bisa di liat dari sebuah penilaian kinerja (kitab sunan kubro, ahmad bin husain al- baihaqi). Ajaran Islam sangat memperhatikan adanya bentuk pengawasan terhadap diri terlebih dahulu sebelum melakukan pengawasan terhadap orang lain. Hal ini antara lain berdasarkan hadits Rasulullah Saw sebagai berikut:

حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا , وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم
(الحديث)

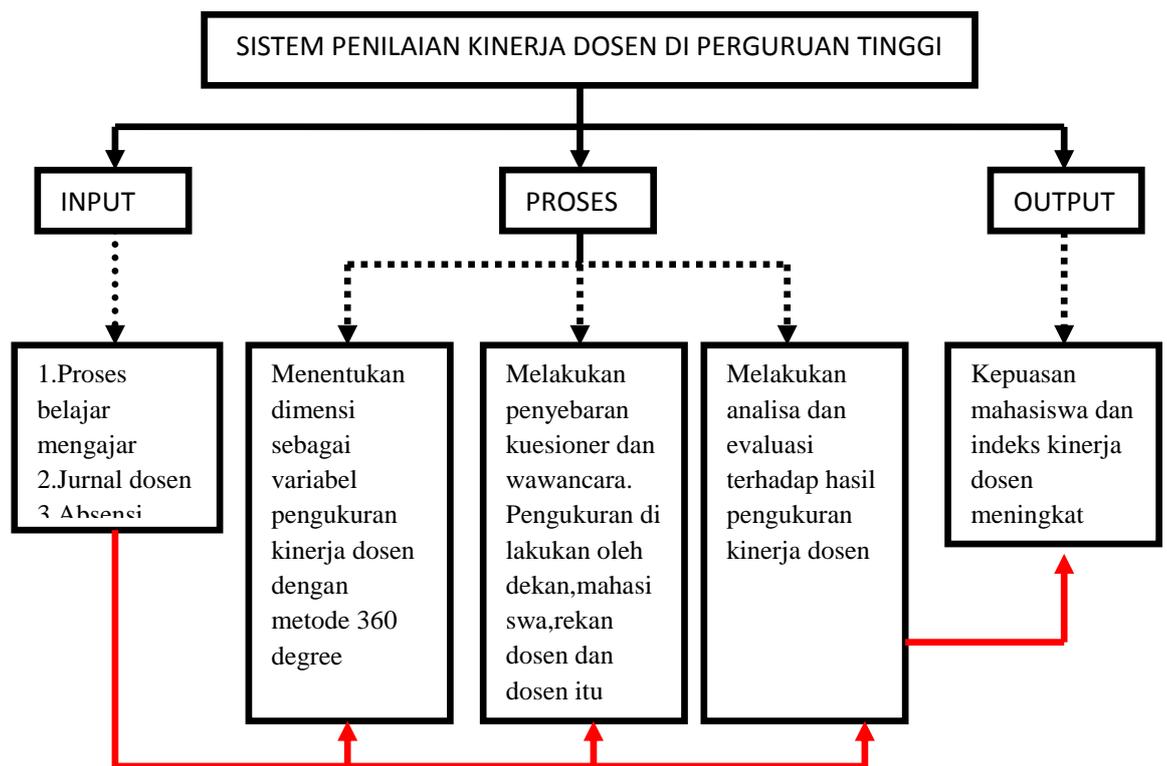
Artinya: “Periksalah dirimu sebelum memeriksa orang lain. Lihatlah terlebih dahulu atas kerjamu sebelum melihat kerja orang lain.” (HR. Tirmidzi: 2383).

Berdasarkan hadits di atas, pengawasan dalam Islam dilakukan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan di dalam ajaran Islam, paling tidak terbagi kepada 2 (dua) hal: *pertama*, pengawasan yang berasal dari diri, yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Orang yang

yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka orang itu akan bertindak hati-hati (Ibnu Kasir,2009)

2.3 Kerangka Berfikir

Gambar 2.3 proses penilaian kinerja dosen



Keterangan :

- > Proses penilaian kinerja
-> Tahapan
- > Berpengaruh pada output