

## MODEL 360<sup>0</sup> PENILAIAN PERILAKU KERJA PNS

Oleh: Ajib Rakhmawanto

### PENDAHULUAN

Hakikatnya kinerja pegawai merupakan bagian paling vital untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Demikian halnya dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di organisasi pemerintah sangat dibutuhkan dalam rangka meningkatkan tugas pokoknya sebagai pelayan publik (*publik service*). Hadirnya Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang dijabarkan pelaksanaannya dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 merupakan komitmen pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

aparatur. Peningkatan kinerja PNS merupakan kunci bagi keberhasilan organisasi pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan. Disinilah peran strategis dan pentingnya penilaian kinerja PNS terhadap hasil pekerjaannya.

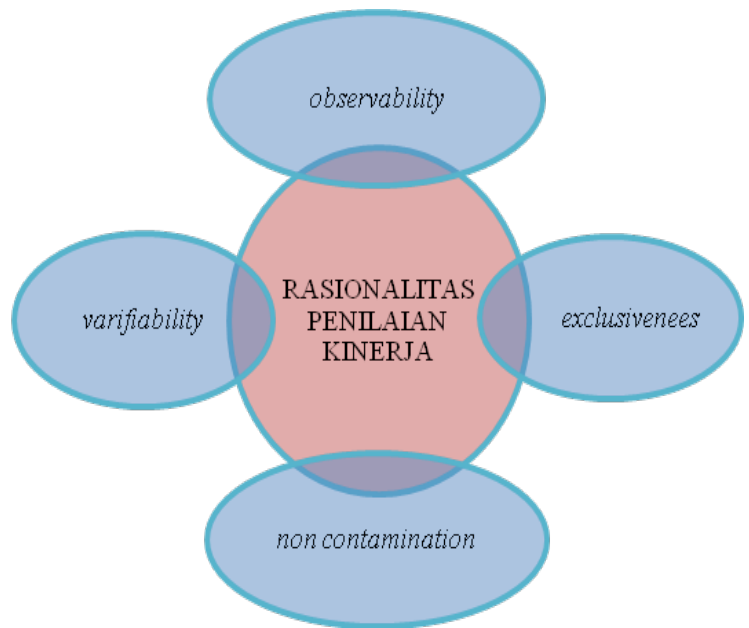
*Fairness* dan obyektivitas penilaian kinerja menjadi kunci penilaian kinerja PNS disetiap instansi pemerintah. *Fairness* adalah perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak yang timbul berdasarkan persyaratan atau ketentuan yang ada. Subyektivitas terkadang sering muncul dalam penilaian kinerja PNS, karena faktor budaya, sistem penilaian, dan peran PNS dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Kepentingan dari berbagai aspek dilingkungan kerja menjadi faktor dominan dalam melakukan hubungan kerja termasuk penilaian kinerja, seperti masalah politik, ras, suku, agama, dan sebagainya. Penilaian kinerja PNS merupakan *crosscheck* yang dilakukan dengan rasional (*observability, exclusivenees, non contamination, dan varifiability*) secara periodik antara atasan dan bawahan, untuk melihat dan mendiskusikan kemajuan atau peningkatan produktivitas serta mengevaluasi perkembangan pekerjaan agar tujuan organisasi dapat tercapai sebagaimana ditargetkan.

### Ringkasan Eksekutif

- Penilaian prestasi kerja PNS adalah proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.
- Sasaran kinerja pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.
- Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan Per UU.
- Penilaian perilaku kerja model 360<sup>0</sup> (*feedback* atau *multisource*) adalah proses penilaian dengan mengkombinasikan *upward, downward, lateral, dan self assessment*.
- Dalam sistem penilaian perilaku kerja 360<sup>0</sup> PNS menerima *feedback* dari berbagai sumber seperti atasan, bawahan, teman kerja, *customer*, dan dirinya sendiri.

Penanggungjawab : Margi Prayitno  
Redaktur/Editor : Ajib Rakhmawanto  
Design Grafis : Santosa  
Sekretariat : Heri Noviyanto  
Hamid Munawan  
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12 Cililitan Jakarta Timur  
Telp/e-mail : 021-80887011/puslitbang\_bkn@yohoo.com

Paradigma baru penilaian kinerja PNS mengedepankan hasil kerja, dimana sistem penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan prestasi kerja, dari indikator Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP). SKP dinilai dengan metode penghitungan antara target dan *output* kegiatan oleh tim penilai dari aspek: (1) Kuantitas (jumlah) hasil kerja; (2) Kualitas (mutu) pekerjaan yang dihasilkan; (3) Waktu (lamanya) penyelesaian pekerjaan; (4) Biaya (anggaran) yang digunakan. Sedangkan perilaku kerja dinilai dengan metode 360° *feedback* oleh dirinya sendiri, atasan, bawahan, teman kerja, dan *customer* dari aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.



## Penilaian Kinerja



## Problem .....?

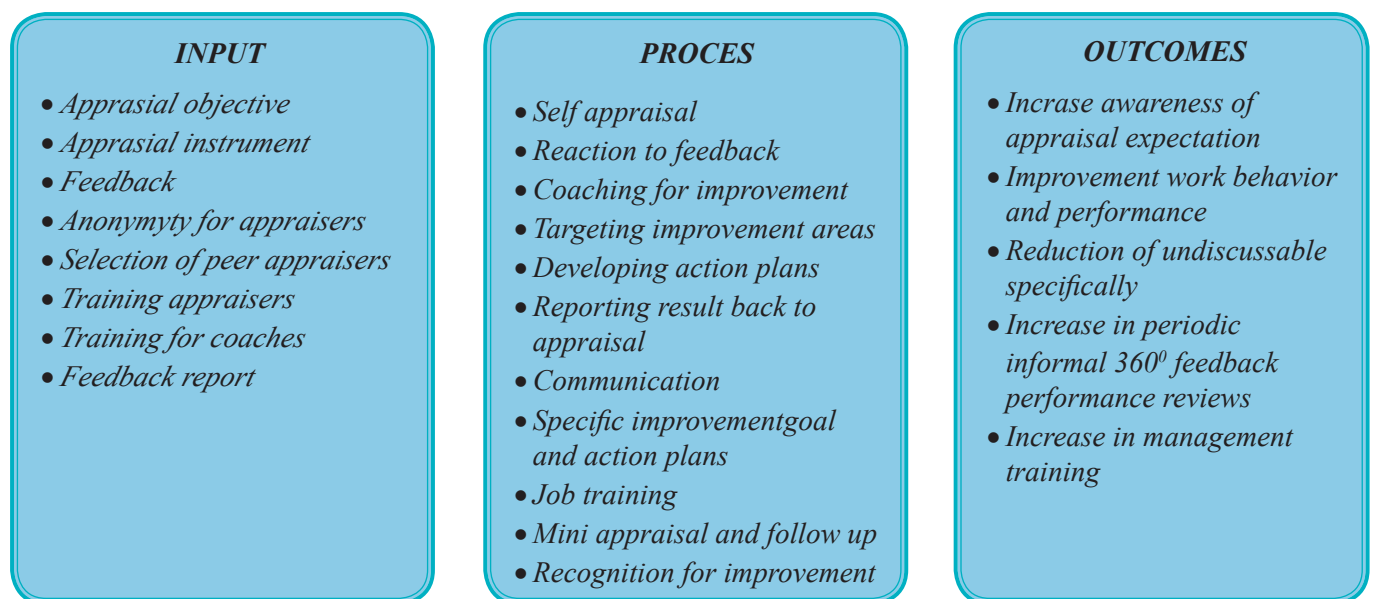
Penilaian perilaku kerja PNS model 360° belum diatur secara teknis, baik dalam PP Nomor 46 Tahun 2011 maupun Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013. Bagaimanakah pola atau model 360° sistem penilaian perilaku kerja PNS?

## MODEL 360° PENILAIAN PERILAKU KERJA

Menurut Antonioni konsep penilaian 360° (*feedback* atau *multisource*), dimana setiap individu pegawai menilai diri mereka sendiri dan menerima *feedback* pegawai lain, dari atasan, bawahan, rekan sekerja, maupun konsumen (Widya, 2004:90). Seluruh pegawai pada unit instansi pemerintah dengan proses penilaian 360° *feedback* bertanggungjawab menilai kinerja pegawainya. Setiap pegawai berusaha menunjukkan kinerja yang berkualitas dihadapan atasan, bawahan, rekan kerja, konsumen dan pihak eksternal lainnya. Pegawai mendapat umpan balik dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri dalam kontribusinya mengevaluasi perilaku kerjanya. Instansi pemerintah dalam mengembangkan proses penilaian perilaku kinerja 360° akan mendapatkan manfaat seperti: meningkatkan kesadaran individu terhadap apa yang diharapkan oleh penilai (*appraiser*), meningkatkan *management learning*, mengurangi penilaian buruk atau prasangka terhadap *appraiser* dan meningkatkan kinerja.

Setiap instansi pemerintah wajib menetapkan tujuan yang akan dicapai dari penerapan penilaian perilaku kinerja untuk mendapatkan manfaat optimal. Dalam sistem penilaian perilaku kinerja 360°, instansi perlu 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, serta proses penilaian yang jujur. Sistem penilaian 360° digunakan untuk memperkirakan kebutuhan *training*, menentukan produk dan layanan, serta layanan baru yang dibutuhkan konsumen, mengukur reaksi anggota tim, dan memprediksi permasalahan institusi.

### A 360 Degree Feedback Appraisal Process: A Practitioner Model



Sumber: Antonioni, (1996), dalam... Widya (2004). Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360° *Feedback*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Volume 4, Nomor 1, April 2004 h. 91-92.

1. **Input:** meliputi praktek-praktek atau aktivitas yang biasa dilakukan sebelum penilai melakukan tugasnya dan orang yang dinilai melakukan umpan balik. Tujuannya untuk membantu individu agar melakukan perbaikan dan perubahan yang positif, sedangkan instrumen penilaian berfungsi sebagai kerangka referensi mengenai perilaku kerja yang diinginkan. *Feedback* berupa laporan penilaian memberikan informasi individu pegawai untuk perilaku kerja yang memerlukan perbaikan. *Anonymity appraisers* sangat penting, karena penilai cenderung memberikan nilai lebih tinggi dari penilai yang *anonym*. Mengadakan pelatihan bagi penilai, karena sering ditemui penilai dan yang dinilai menghadapi ketakutan

dan ketidaknyamanan dalam melakukan penilaian. Dalam penilaian kinerja peranan pembimbing diperlukan, karena banyak pegawai 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. **Proces:** Pekerjaan penilai sebenarnya dimulai ketika pegawai yang dinilai menerima hasil penilaian. Pada tahap ini mereka bertanggungjawab untuk bekerja dengan umpan balik yang mereka terima dari para penyelia dan para profesional SDM. Disamping itu juga bertanggungjawab untuk membantu mereka dalam membuat manfaat yang lebih baik dari umpan balik penilaian. Proses harus memastikan peningkatan kesadaran dan persepsi pada diri mereka tentang adanya komitmen untuk memperbaiki bidang-bidang yang ditargetkan.
3. **Outcomes:** Merupakan laporan yang diperoleh dari proses penilaian 360°. Proses penilaian 360° menghasilkan kesadaran individu tentang harapan penilaian yang besar terhadap dirinya. Kesadaran diri dan tanggungjawab yang besar untuk merespon hasil penilaian yang menghasilkan perbaikan kinerja.

## PENUTUP

Penilaian kinerja PNS merupakan salah satu metode untuk mendorong peningkatan kinerja dan mengendalikan individu pegawai secara optimal di instansi pemerintah. Penilaian kinerja sebagai alat untuk mengukur kontribusi pegawai terhadap satuan atau unit organisasi pemerintah dalam mengembangkan diri guna mencapai tujuan. Model penilaian 360° (*feedback*) merupakan penilaian setiap individu PNS untuk menilai diri mereka sendiri melalui *feedback* dari PNS lain mulai dari: atasan, bawahan, rekan kerja, maupun konsumen. Proses penilaian perilaku kerja 360° hakikatnya seluruh PNS di setiap instansi pemerintah bertanggungjawab ikut menilai perilaku kerja PNS.

## REKOMENDASI KEBIJAKAN

Mengevaluasi dan menyempurnakan PP Nomor 46 Tahun 2011 dan Perka BKN Nomor 1 Tahun 2013 untuk mengakomodir UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN

Sistem penilaian kinerja PNS dibuat secara utuh yang menghubungkan penilaian prestasi kerja dan perilaku kerja PNS

BKN selaku instansi pemerintah penyelenggara manajemen ASN, perlu menyusun *design* penilaian perilaku kerja PNS

## DAFTAR PUSTAKA

Widya, Rita. Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Volume 4, Nomor 1, April 2004.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

