PENILAIAN KINERJA 360 DERAJAT SEBAGAI USAHA MENINGKATKAN PERSEPSI POSITIF TERHADAP KEADILAN PROSEDURAL PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI BMT TUMANG BOYOLALI

Dewi Trismahwati
dewi.trimahwati@gmail.com
STAI Darussalam Lampung

Received:	Revised:	Aproved:
20/07/2018	08/08/2018	10/08/2018

Abstract

Salah satu cara untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan di BMT Tumang, manajemen BMT Tumang mengadakan penilaian kinerja karyawan secara periodik. Namun dalam proses pelaksanaannya, sistem tersebut menimbulkan persepsi negatif yang muncul di kalangan karyawan di berbagai cabang. Persepsi yang muncul adalah adanya manajer cabang yang melakukan penilaian kinerja terhadap pengelola secara subjektif. Persepsi lain yang muncul adalah penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri kurang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas sistem penilaian kinerja 360̊ dalam meningkatkan persepsi positir terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja. Sampel penelitian berjumlah 38 karyawa yang terbagi secara acak ke dalam dua kelompok, 19 karyawan kelompok eksperimen dan 19 karyawan lainnya kelompok kontrol. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang digunakan untuk megukur persepsi terhadap keadilan prosedural.

Hasil analisis data dengan menggunakan independent sample t-test terhadap gain ternormalisasi, diperoleh nilai t-tabel=2,02 dengan nilai t-hitung=3,275 (t-hitung>t-tabel), dan nilai p sebesar 0,03 (p<0,05). Hal tersebut menunjukkan rata-rata kelompok eksperimen lebih tinggi secara signifikan dibandingkan dengan gain ternormalisasi dari kelompok kontrol yang tidak mendapatkan perlakuan. Sedangkan analisis dengan paired sample t-test menunjukkan terdapat perbedaan persepsi pada kelompok eksperimen, sedangkan pada kelompok kontrol tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Pada kelompok eksperimen nilai t-hitung tidak berada diantara ±t-tabel (t-hitung=-2,572, t-tabel=2,110). Nilai probabilitas (p) yang dihasilkan yaitu sebesar 0,019 (p<0,05). Pada kelompok kontrol nilai t-hitung=0,513, yang menunjukkan nilai t-hitung berada diantara

±t-tabel. Sedangkan nilai probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,614 (p>0,05). Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang ditetapkan terbukti, yaitu penilaian kinerja 360̊ dapat meningkatkan persepsi positif keadilan prosedural penilaian kinerja.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja 360̊, Persepsi Positif, Keadilan Prosedural

A. Pendahuluan

Perkembangan yang signifikan KJKS BMT Tumang bukan berarti tanpa adanya tantangan yang dihadapi. Kehadiran lembaga keuangan syariah dalam dunia perbankan merupakan pesaing (*competitor*) baru bagi bank konvensional. Tantangan tersebut tidak dapat dihindarkan oleh KJKS BMT Tumang, sehingga perlu dicarikan strategi untuk mengatasinya agar apa yang telah menjadi Visi dan Misi tetap tercapai.

Guna menjawab tantangan tersebut, perusahaan yang bersangkutan harus mampu meningkatkan seluruh faktor produksi yang ada. Salah satu faktor produksi yang sangat penting dalam perusahaan adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Mengingat pentingnya peran aktif dari sumber daya manusia, maka perlu adanya pengelolaan SDM dari pihak manajemen sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan. Salah satu cara untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan di BMT Tumang, manajemen BMT Tumang mengadakan penilaian kinerja karyawan secara periodik. Namun dalam proses pelaksanaannya, sistem tersebut menimbulkan persepsi negatif yang muncul di kalangan karyawan di berbagai cabang.

Salah satu persepsi yang muncul adalah adanya manajer cabang yang melakukan penilaian kinerja terhadap pengelola secara subjektif. Subjektifitas muncul dalam bentuk bias yang dilakukan oleh manajer cabang. Persepsi lain yang muncul adalah penilaian kinerja yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri kurang efektif. Sebagaian besar karyawan merasa tidak nyaman dan tidak puas jika harus mengisi *checklist* setiap harinya.

Proses penilaian kinerja bukan berarti tanpa permasalahan. Byars & Rue menyatakan beberapa permasalahan umum telah diidentifikasi dalam penilaian

kinerja[1]. Salah satunya adalah keberadaan proses penilaian kinerja yang tidak selalu efektif seperti yang biasa diasumsikan[2]. Salah satunya adalah karyawan yang merasa kurang puas terhadap sistem penilaian kinerja secara keseluruhan[3]. Pada dasarnya penyimpangan terjadi ketika dalam proses penilaian kinerja terdapat unsur-unsur bias pribadi, prasangka atau ketidakwajaran[4]. Manajer yang memiliki bias dan prasangka akan cenderung melihat perilaku karyawannya sesuai dengan bias dan prasangka yang terbentuk[5].

Salah satu bentuk pendekatan baru dalam penilaian kinerja yaitu penilaian kinerja 360°[6]. Pendekatan ini melibatkan perbandingan kinerja dan perilaku individu (biasanya menggunakan anonim) yang diperoleh dari manajer, bawahan, dan rekan kerja[7]. Pada dasarnya sistem penilaian kinerja 360° melibatkan semua aspek dalam organisasi, seperti manajer, bawahan, rekan kerja dan konsumen, sehingga 360° menjadi metode yang efektif untuk menilai kinerja, baik itu untuk pengembangan maupun untuk kebutuhan penilaian[8].

Sistem penilaian kinerja 360° digunakan untuk menilai persepsi karyawan, kepuasan manajemen, penghargaan, dan kebijakan lainnya. Sistem penilaian ini lebih memberikan pengaruh yang positif, salah satunya adalah tingkat penerimaan diri karyawan yang postif terhadap sistem penilaian kinerja[9].

---

[1] Byars, L. L., & Rue, L. (2000). *Human Resources Management Sixth Edition.* New York: McGraw-Hill Companies, Inc

[2] DeNisi, A. S., & Klunger, A. N. (2000). Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisal be Improved?. *Journal of The Academy of Management Executive, Vol. 14. No. 1, Page 129-139*

[3] Walsh, M. B. (2003). *Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal, A Dissertation*. Lousiana: Master of Engineering Lousiana State University

[4] Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima* (terjemahan oleh Halida & Sartika, D.). Jakarta: Erlangga

[5] Byars, L. L., & Rue, L. (2000). *Human Resources Management Sixth Edition.* New York: McGraw-Hill Companies, Inc

[6] Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2005). *Organizational Development and Change*. Ohio: Thomson/Short-Western

[7] Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior Ninth Edition.* New York: McGraw-Hill Company, Inc.

[8] Kim, P. S., (2001). Utilising 360-Degree Feedback in The Public Sector: A Case Study of Korean Central Government. *Asian Journal of Political Science, Vol. 9, No. 2, Page 95-108*

[9] Maurer, T. J., Mitchell, D. R. D., & Barbeite, F. G. (2002). Predictors of Attitude Toward a 360-Degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management

B. Pembahasan

1. Teori

a) Tinjauan Umum Tentang Persepsi

Robbins & Judge menyatakan persepsi adalah proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka[10]. Sementara itu Kartono menjelaskan persepsi sebagai bentuk pengalaman yang belum disadari benar, sehingga individu yang bersangkutan belum mampu membedakan diri sendiri dengan obyek yang dihayati[11]. Sedangkan Luthans menjabarkan persepsi sebagai proses kognitif kompleks yang menghasilkan gambaran dunia yang unik, yang mungkin agak berbeda dari realita[12].

Secara umum seseorang mempersepsikan stimulus yang memuaskan kebutuhan, emosi, sikap, konsep diri mereka (*self-concept*). Jika seseorang memiliki kebutuhan untuk menerima umpan balik postif terhadap kinerja, maka pernyataan positif yang dibuat oleh atasannya akan diingat dengan lebih jelas dan akurat daripada pernyataan negatif yang telah diterima. Lebih lanjut Ivancevich, dkk menjabarkan adanya kemungkinan ketidak-akuratan dalam sebuah persepsi. Salah menginterpretasikan stimulus dapat, dan sering kali, menghasilkan kesalahan persepsi[13].

b) Keadilan Prosedural

Salah satu pendekatan yang menjadi dasar dari akar dari penelitian keadilan prosedural yaitu model keadilan prosedural oleh Laventhal's. Laventhal's mendefinisikan keadilan prosedural sebagai persepsi individu terhadap keadilan prosedur dari sebuah sistem yang mengatur sebuah proses. Dalam membentuk keputusan tentang keadilan proseduran

---

Development Activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 85-107*

[10] Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima* (terjemahan oleh Halida & Sartika, D.). Jakarta: Erlangga

[11] Kartono, K. (1996). *Psikologi Umum.* Bandung: Mandar Maju

[12] Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi Edisi 10* (terjemahan oleh Yuwono, V. A., Purwanti, S., Arie, Th., & Rosari, W.). Yogyakarta: Andi

[13] Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh* (terjemahan oleh Gania, G.). Jakarta: Erlangga

digunakan enam aturan. Yaitu konsistensi, penekanan terhadap bias, akurasi, dapat diperbaiki, representatif dan etik[14]. Pendekatan berikutnya dijelaskan oleh Cascio yang menjabarkan keadilan prosedural berfokus pada keadilan pada prosedur yang digunakan dalam membuat keputusan. Prosedur tersebut dikatakan adil jika merujuk pada konsistensi di kalangan individu dari waktu ke waktu, bebas dari bias, didasarkan pada informasi yang akurat, dapat diperbaiki, dan didasarkan pada standar moral dan etika yang berlaku[15].

Phillips & Gully mendefinisikan keadilan prosedural sebagai proses yang adil yang sama pentingnya dengan hasil yang adil. Keadilan prosedural menunjukkan kewajaran prosedur yang digunakan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Keadilan prosedural yang rendah meningkatkan hasil yang negatif. Tetapi jika keadilan prosedural tinggi, reaksi negatif sangat kecil kemungkinannya.

c) Penilaian Kinerja

1) Pengertian Umum

Penilaian kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen kinerja. Cumming dan Worley menjelaskan penilaian kinerja adalah sebuah proses pemberian umpan balik yang terdiri dari evaluasi kinerja yang dapat dilakukan oleh supervisor, manajer atau rekan kerja terhadap kinerja individu maupun suatu kelompok kerja[16]. Sedangkan Wirawan mendefinisikan evaluasi kinerja, atau istilah lain dari penilaian kinerja adalah proses penilai – pejabat yang melakukan penilaian – (*appraiser*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai – pegawai yang dinilai – (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar

[14] Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

[15] Cascio, W.F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Singapur: McGraw-Hill Companies, Inc.

[16] Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2005). *Organizational Development and Change*. Ohio: Thomson/Short-Western

kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.[17].

2) Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi.[18]. Pertama, manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian kinerja memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer ataupun pemberhentian. Kedua, penilaian kinerja memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian kinerja menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.

Tujuan ketiga adalah penilaian kinerja yang dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan. Keempat, penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka. Terakhir, penilaian kinerja yang digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

3) Penilai dalam Penilaian Kinerja

Sudah menjadi tradisi, penilai dalam penilaian kinerja adalah manajer. Hal tersebut dikarenakan wewenang seorang manajer mencakup penilaian terhadap kinerja bawahannya, dan logikanya manajer bertanggung jawab terhadap kinerja bawahannya, sehingga wajar jika mereka harus mengevaluasi kinerja bawahannya. Robbins menjelaskan penilai yang dilakukan oleh manajer saja rentan cacat. Alasannya tentu saja ada orang lain yang dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan

[17] Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat

[18]Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima* (terjemahan oleh Halida & Sartika, D.). Jakarta: Erlangga

lebih baik. Lebih lanjut Ia menjabarkan penilai yang dapat melakukan penilaian kinerja, yaitu atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri atau bawahan langsung [19]:

d) Penilaian Kinerja 360̊

Dalam upaya mengumpulkan dan menggunakan informasi dari berbagai sumber yang penting, beberapa perusahaan sudah mulai menggunakan pendekatan yang diberi nama umpan balik atau evaluasi 360̊. Bacal mendefinisikan pendekatan ini sebagai metode untuk mengumpulkan informasi, memberikan umpan balik, dan mengevaluasi kinerja yang mengandalkan berbagai sumber informasi, biasanya manajer, pelanggan, rekan kerja dan bila perlu pemasok [20]. Sementara itu, Robbins & Judge menjelaskan penilaian 360̊ menyediakan umpan balik tentang kinerja dari seluruh kontak sehari-hari yang dimiliki karyawan, mulai dari personel penerima tamu dan surat, hingga pelanggan, atasan, dan bawahan [21].

Metode penilaian 360̊ merupakan pendekatan yang lebih luas yang dapat digunakan untuk pengembangan anggota atau karyawan. Spector menyatakan metode 360̊ cenderung memperluas peran penilai yang tidak hanya manajer, seperti rekan kerja, laporan langsung dari orang lain yang memiliki kontak langsung dengan kinerja manajer maupun karyawan [22].

1) Penilai dalam Penilaian Kinerja 360̊

Wirawan menjabarkan penilaian kinerja 360̊, ternilai dinilai oleh sejumlah penilai, yaitu [23]:

---

[19] Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima* (terjemahan oleh Halida & Sartika, D.). Jakarta: Erlangga

[20] Bacal, R. (2001). *Performance Management* (terjemahan oleh Dharma, S. & Irawan, Y.). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

[21] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Buku 1* (terjemahan oleh Angelica, D., Cahyani, R., & Rosyid, A.). Jakarta: Salemba Empat.

[22] Spector, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice Sixth Edition.* Singapur: John Wiley & Son, Inc.

[23] Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat

a) Ternilai dinilai oleh atasannya (*downward* atau *top-down appraisal*)
b) Ternilai dinilai oleh bawahannya (*upward appraisal*)
c) Ternilai menilai diri sendiri (*self Assessment*)
d) Ternilai dinilai oleh teman sekerjanya (*horizontal appraisal*)
e) Ternilai dinilai oleh orang luar (pelanggan, nasabah, klien, pemasok, dan konsultan). Setiap penilai dapat terdiri atas satu orang atau penilai tunggal (*single appraiser*) atau penilai dapat terdiri atas beberapa orang dengan posisi yang berbeda atau penilai multiple (*multiple appraiser*).

2) Cara Kerja 360°

Hampir semua teknik 360° menggunakan semacam formulir penilaian (*rating form*).[24]. Formulir-formulir tersebut disusun untuk digunakan oleh manajer, rekan kerja, pelanggan, dan pemasok. Penilaian dikumpulkan secara anonim, sehingga pemberi umpan balik atau evaluasi terasa lebih ringan dan mudah untuk memberi penilaian yang jujur. Hasil-hasil penilaian tersebut kemudian dirangkum dan diberikan kepada karyawan yang sedang dinilai.

3) Kelebihan Sistem 360°

Redman & Snape menjelaskan beberapa keuntungan dari sistem 360°. Menurutnya, para bawahan yang mempunyai kontak erat dengan manajernya dan mengetahui bagaimana manajer memberi perintah, mengontrol dan memimpin mereka dalam melaksanakan tugasnya. Para bawahan lebih mengetahui yang dilakukan atasannya daripada atasan manajer yang dinilai. Selain itu, sistem ini dapat menghindari bias – *leniency error* – yang sering terjadi pada penilaian tunggal. Sistem ini

[24] Bacal, R. (2001). *Performance Management* (terjemahan oleh Dharma, S. & Irawan, Y.). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

umumnya dilakukan secara anonimus dan jarang evaluasi langsung *face to face* sehingga lebih objektif[25].

Bacal menjelaskan teknik 360° memiliki beberapa kelebihan penting. Dalam sistem evaluasi tradisional, di mana hanya manajer yang memberikan penilaian, karyawan bisa saja memandang remeh evaluasi itu karena hanya datang dari satu orang saja. Mungkin saja satu orang tersebut memandang dengan prasangka atau bias tertentu, mempunyai kepentingan pribadi, dan salah menilai. Tetapi dalam sistem 360° yang berasal dari atasan, rekan kerja, dan pelanggan, maka menjadi agak sulit untuk menganggapnya remeh[26].

Keuntungan lain dari sistem 360° diutarakan oleh Spector. Dalam sistem ini setiap orang memberikan persepktif yang berbeda pada kinerja seseorang yang dinilai. Salah satu keuntungan menggunakan sistem penilaian ini adalah efek bias pada penilaian kinerja dapat dikurangi. Sebagai contoh, efek dari sikap pilih kasih yang dilakukan supervisor dapat berkurang ketika terdapat informasi tambahan yang berasal dari penilai lainnya dimasukkan ke dalam hasil penilaian kinerja. Hal tersebut dapat membantu meningkatkan kepercayaan dan sikap karyawan terhadap sistem penilaian yang sedang digunakan untuk menilai kinerja mereka[27].

2. Metodologi Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah proses penilaian kinerja 360° sebagai variabel bebas, dan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja sebagai variabel tergantung. Sedangkan sampel dari penelitian ini adalah terdiri 19 orang kelas eksperimen dan 19 orang kelas kontrol. Berikut adalah table pembagian sampel penelitian:

---

[25] Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat

[26] Bacal, R. (2001). *Performance Management* (terjemahan oleh Dharma, S. & Irawan, Y.). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

[27] Spector, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice Sixth Edition.* Singapur: John Wiley & Son, Inc.

Tabel 1. Pembagian Sampel

No.	Kantor Cabang	Kelompok	
		Eksperimen	Kontrol
1.	Cepogo	6 Orang	2 Orang
2.	Tumang	4 Orang	2 Orang
3.	Boyolali	3 Orang	5 Orang
4.	Salatiga	2 Orang	1 Orang
5.	Ampel	-	3 Orang
6.	Andong	2 Orang	2 Orang
7.	Kartasura	2 Orang	4 Orang
Total		**19**	**19**

Penelitian ini menggunakan dua alat yaitu kuesioner persepsi keadilan persepsi keadilan prosedural dan modul sistem penilaian kinerja 360̊. Kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi terhadap keadilan prosedural, baik sebelum maupun sesudah diberikan perlakuan. Modul sistem penilaian kinerja 360̊ digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan sosialisasi dan simulasi penilaian kinerja 360̊.

Kelompok eksperimen terlebih dahulu diberi sosialisasi tentang konsep dasar penilaian kinerja 360̊. Selanjutnya kelompok tersebut melakuan simulasi pelaksanaan penilaian kinerja 360̊. Sedangkan kelompok kontrol tidak diberikan perlakuan apa pun. Kedua kelompok tersebut diberikan *pretest* pada tanggal 17 Desember 2012. Sosialisasi dan simulasi yang diberikan kepada kelompok eksperimen dimulai pada 27 Desember 2012 hingga 9 Januari 2013. Satu minggu setelah perlakuan dilakukan, kedua kelompok diberikan kuesioner persepsi keadilan prosedural penilaian kinerja sebagai *posttest*.

Kuesioner persepsi keadilan prosedural penilaian kinerja yang digunakan terdiri dari 46 item pernyataan. Pernyataan tersebut memuat 6 aspek keadilan prosedural yang mengacu pada penjelasan yang disampaikan oleh Cascio dan Phillip & Gully. Berdasarkan hasil uji validitas terhadap skala

tersebut diperoleh 44 item yang memenuhi syarat dengan koefisien korelasi >0,300 dan koefisien reliabilitas sebesar 0,930.

3. Hasil Penelitian

Berdasarkan pengujian dengan *Kolmogorov-Smirnov* nilai pada kedua kelompok baik saat *pretest* maupun *posttest* yang diberikan, menunjukkan nilai signifikansi >0,05. Sehingga dapat disimpulkan variabel persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja pada saat *pretest* dan *posttest* diberikan kepada kedua kelompok memiliki distribusi normal.

Analisis pertama dilakukan dengan menguji perbedaan awal (*pretest*) antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Pengujian tersebut menggunakan *independent sample t-test*. Hasil perhitungan menunjukkan pada taraf signifikansi 5% perhitungan statistik menggunakan uji-t diperoleh t-hitung 0,922 dengan nilai *p*=0,365. Karena *p*>0,05 menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan skor persepsi awal (*pretest*) terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Hal tersebut menunjukkan bahwa kelompok eksperimen dan kelompok kontrol berada dalam kondisi yang sama pada saat diberikan *pretest*.

Berdasarkan hasil perhitungan skor persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol menunjukkan bahwa *mean pretest* pada kelompok eksperimen sebesar 117,84 sedangkan *mean pretest* pada kelompok kontrol sebesar 122,21. Setelah diberi perlakuan, terjadi peningkatan pada kelompok eksperimen yaitu dengan nilai *mean posttest* sebesar 130,68. Sedangkan pada kelompok yang tidak diberi perlakukan atau kelompok kontrol tampak nilai *mean posttets* yang menurun menjadi 121,00. Hal tersebut menunjukkan menunjukkan kecenderungan kenaikan rata-rata persepsi keadilan prosedural penilaian kinerja pada saat sebelum diberikan sosialisasi penilaian kinerja 360˚ hingga setelah diberikan sosialisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan *gain ternormalisasi* dengan menggunakan *independent sample t*-test, diperoleh nilai t-tabel sebesar 2,02

dengan nilai t-hitung sebesar 3,275 (t-hitung>t-tabel), dan nilai *p* sebesar 0,03. Karena nilai *p*<0,05 menunjukkan kedua kelompok berbeda secara signifikan. Hal tersebut menunjukkan rata-rata kelompok eksperimen yang mendapatkan perlakuan berupa sosialisasi dan simulasi penilaian kinerja 360̊ lebih tinggi secara signifikan dibandingkan dengan *gain ternormalisasi* dari kelompok kontrol yang tidak mendapatkan perlakuan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang ditetapkan terbukti, yaitu penilaian kinerja 360̊ dapat meningkatkan persepsi positif keadilan prosedural penilaian kinerja.

Berdasarkan hasil uji *pretest* dan *postets* dengan menggunakan *paired sample t-test* menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi pada kelompok eksperimen, sedangkan pada kelompok kontrol tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Pada kelompok eksperimen nilai t-hitung tidak berada diantara ±t-tabel (t-hitung=-2,572, t-tabel=2,110). Nilai probabilitas (*p*) yang dihasilkan yaitu sebesar 0,019 (*p*<0,05). Pada kelompok kontrol nilai t-hitung yang dihasilkan sebesar 0.513, yang menunjukkan nilai t-hitung berada diantara ±t-tabel. Sedangkan nilai probabilitas yang dihasilkan sebesar 0,614 (*p*>0,05).

4. Diskusi Keilmuan

Penilaian kinerja menggambarkan sebuah penilaian dari kinerja seorang karyawan. Keberadaan penilaian kinerja 360̊ dinilai menjadi metode evaluasi kompetensi yang relevan untuk pelaksanaan pekerjaan dalam terminologi keperilakuan yang berfaedah[28]. Spector menjelaskan metode 360̊ cenderung memperluas peran penilai yang tidak hanya manajer, seperti rekan kerja, laporan langsung dari orang lain yang memiliki kontak langsung dengan kinerja manajer maupun karyawan. Kondisi tersebut memiliki potensi yang lebih besar untuk mengidentifikasikan permasalahan ataupun kelebihan seorang karyawan[29].

[28] Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III.* Yogyakarta: STIE YKPN

[29] Spector, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice Sixth Edition.* Singapur: John Wiley & Son, Inc.

Bacal menjelaskan teknik penilaian kinerja 360̊ memiliki beberapa kelebihan penting. Dalam sistem evaluasi tradisional, di mana hanya manajer yang memberikan penilaian, karyawan bisa saja memandang remeh evaluasi itu karena hanya datang dari satu orang saja. Mungkin saja satu orang tersebut memandang dengan prasangka atau bias tertentu, mempunyai kepentingan pribadi, dan salah menilai. Tetapi dalam sistem 360̊ yang berasal dari atasan, rekan kerja, dan pelanggan, maka menjadi agak sulit untuk menganggapnya remeh[30].

Keuntungan lain dari sistem 360̊ diutarakan oleh Spector. Dalam sistem ini setiap orang memberikan persepktif yang berbeda pada kinerja seseorang yang dinilai. Salah satu keuntungan menggunakan sistem penilaian ini adalah efek bias pada penilaian kinerja dapat dikurangi. Sebagai contoh, efek dari sikap pilih kasih yang dilakukan supervisor dapat berkurang ketika terdapat informasi tambahan yang berasal dari penilai lainnya dimasukkan ke dalam hasil penilaian kinerja. Hal tersebut dapat membantu meningkatkan kepercayaan dan sikap karyawan terhadap sistem penilaian yang sedang digunakan untuk menilai kinerja mereka.

Secara umum hasil penelitian ini sesuai dengan penemuan Maurer, Mitchell, & Barbeite yang menjelaskan bahwa sistem penilaian 360̊ lebih memberikan pengaruh yang positif, salah satunya adalah tingkat penerimaan diri karyawan yang postif terhadap sistem penilaian kinerja[31]. Selain itu penelitian ini sesuai dengan penemuan Widyowati, dimana sistem penilaian kinerja 360̊ efektif terhadap peningkatan persepsi positif pada keadilan prosedural penilaian kinerja dengan sumbangan efektivitas sebesar 78,8%[32].

Pembuktian hipotesis yang telah dilakukan dalam penelitian ini bukan tanpa kelemahan. Ada beberapa kondisi dimana menjadi kelemahan penelitian

---

[30] Bacal, R. (2001). *Performance Management* (terjemahan oleh Dharma, S. & Irawan, Y.). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

[31] Maurer, T. J., Mitchell, D. R. D., & Barbeite, F. G. (2002). Predictors of Attitude Toward a 360-Degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management Development Activity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 85-107*

[32] Widyowati, A. (2010). Peranan Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja. *Jurnal Humanitas, Vol VII, No. 1, Hal. 90-100*

ini. Kondisi pertama adalah butir pernyataan pada kuesioner persepsi keadilan prosedural penilaian kinerja yang banyak. Kondisi tersebut cenderung menimbulkan kelelahan pada karyawan saat melakukan pengisian kuesioner. Kondisi selanjutnya adalah pembagian sampel yang tidak dilakukan ulang pada saat perlakuan akan diberikan. *Random sampling* hanya dilakukan satu kali saat uji coba kuesioner dan pengambilan data dilakukan.

C. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja antara sebelum dan sesudah dilakukan penilaian kinerja 360̊. Kelompok eksperimen menunjukkan peningkatan persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja setelah diberi perlakuan simulasi penilaian kinerja 360̊. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil perhitungan uji beda indeks *gain* kelompok eksperimen dan kelompok kontrol diperoleh nilai t-hitung>t-tabel dengan nilai $p<0,05$, yang menunjukkan indeks *gain* kedua kelompok berbeda secara signifikan. Artinya rata-rata indeks *gain* kelompok eksperimen yang memperoleh perlakuan sosialisasi dan simulasi penilaian kinerja 360̊ lebih tinggi secara signifikan dibandingkan dengan indeks *gain* dari kelompok kontrol yang tidak mendapatkan perlakuan.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, I., Ramzan, M., Mohammad, S. H. & Islam, T. (2011). Relathionship Between Perceived Fairness in Performance Appraisal and OCB; Mediating Role of Organization Commitment. International Journal of Academic Research, Vol. 3, No. 5, Page 15-20

Antonio, M. S., Adnan, A. A., Triyuwono, I., Muhamad, & Dumairy. (2008). Bank Syariah, Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Edisi Kedua (editor oleh Muhamad). Yogyakarta: Ekonisia

Bacal, R. (2001). Performance Management (terjemahan oleh Dharma, S. & Irawan, Y.). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Byars, L. L., & Rue, L. (2000). Human Resources Management Sixth Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc

Cascio, W.F. (1992). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. Singapur: McGraw-Hill Companies, Inc.

Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2005). Organizational Development and Change. Ohio: Thomson/Short-Western

DeNisi, A. S., & Klunger, A. N. (2000). Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisal be Improved?. Journal of The Academy of Management Executive, Vol. 14. No. 1, Page 129-139

Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). Using 360-Degree Feedback in Organizations, An Annotated Bibliography. North Carolina: Creator Leadership

Greenberg, J., & Colquitt, J. (2005). Handbook of Organizational Justice. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Griffin, R. W. (2003). Manajemen Edisi Ketujuh Jilid 1 (terjemahan oleh Gania, G.). Jakarta: Erlangga

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). Perilaku dan Manajemen Organisasi Edisi Ketujuh (terjemahan oleh Gania, G.). Jakarta: Erlangga

Kartono, K. (1996). Psikologi Umum. Bandung: Mandar Maju

Kavanagh, P., Benson, J., & Brown, M. (2007). Understanding Performance Appraisal Fairness. Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 45, No.

2, Page 132-150

Kim, P. S., (2001). Utilising 360-Degree Feedback in The Public Sector: A Case Study of Korean Central Government. Asian Journal of Political Science, Vol. 9, No. 2, Page 95-108

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). Organizational Behavior Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Company, Inc.

Luthans, F. (2006). Perilaku Organisasi Edisi 10 (terjemahan oleh Yuwono, V. A., Purwanti, S., Arie, Th., & Rosari, W.). Yogyakarta: Andi

Luthans, F. (2011). Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach Twelfth Edition. Singapur: McGraw-Hill Company, Inc.

Margave, A., & Gorden, R. (2001). The Complete Idiot's Guide to Performance Appraisal. Indianapolis: Macmillan USA, Inc.

Maurer, T. J., Mitchell, D. R. D., & Barbeite, F. G. (2002). Predictors of Attitude Toward a 360-Degree Feedback System and Involvement in Post-Feedback Management Development Activity. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 85-107

Mutjaba, B. G., Fisher, H., and Friends. (2009). Expatriate Performance Appraisal Management: The Use Of A360-Degree Feedback At Nokia Telecommunications. Journal of Business Case Studies, Vol. 5, No. 1, Page 45-56

Obisi, C. (2011). Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organization Growth. Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1 No. 9, Page 92-97

Phillip, J. M., & Gully, S. M. (2012). Organizational Behavior: Tool for Success. Ohio: South-Western Cengage Learning

Robbins, S. P. (2002). Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi Edisi Kelima (terjemahan oleh Halida & Sartika, D.). Jakarta: Erlangga

Robbins, S. P. (2003). Perilaku Organisasi Buku 1 (terjemahan oleh Tim Indeks). Jakarta: PT. Indeks

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku Organisasi Buku 1 (terjemahan oleh Angelica, D., Cahyani, R., & Rosyid, A.). Jakarta: Salemba Empat.

Simamora, H. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. Yogyakarta: STIE YKPN

Sobur, A. (2003). Psikologi Umum: Dalam Lintasan Sejarah. Bandung: Pustaka Setia

Spector, P. E. (2012). Industrial and Organizational Psychology Research and Practice Sixth Edition. Singapur: John Wiley & Son, Inc.

Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). Motivation and Leadership at Work. New York: McGraw-Hill Company, Inc.

Timpe, A.D. (1992). Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja. Jakarta: Elex Media Komputindo

Walsh, M. B. (2003). Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal, A Dissertation. Lousiana: Master of Engineering Lousiana State University

Ward, P. (1997). 360-Degree Feedback, Developing Practice. London: CIPD House

Widyowati, A. (2010). Peranan Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja. Jurnal Humanitas, Vol VII, No. 1, Hal. 90-100

Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat