

# IMPLEMENTASI METODE PENILAIAN KINERJA *360 DEGREE FEEDBACK* UNTUK MENGUKUR *SOFT COMPETENCE* KARYAWAN (Studi pada PT Petrokimia Gresik)

Nadiyah Muhana Sabitah  
Heru Susilo  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: [nadiyahns@gmail.com](mailto:nadiyahns@gmail.com)

## ABSTRACT

*The 360 degree feedback performance appraisal method is a multi-source assessment with assessments from superiors, subordinates, co-workers and self-assessment. This method is a performance assessment to assess employee performance according to behavior in work. The results and application of performance appraisal of 360 degree feedback methods will be more effective and objective than traditional assessment methods. PT Petrokimia Gresik is a fertilizer company in Indonesia that has a policy in performance management by applying a 360 degree feedback assessment. The evaluation of soft competence in the company is measured by a 360 degree feedback rating system. Qualitative approach is the method used in this research. The result of the research and the evaluation of the problem, in applying the 360 degree feedback performance method in PT Petrokimia Gresik is done because the result of the assessment from various sources of the appraiser that influence the objectivity of the assessment. The criterion of valuation based on the company's core soft competence is an indicator in the assessment. The purpose of this assessment as an input in the final assessment of company performance. Supporting factors as well as inhibitors of 360 degree feedback performance appraisal methods are more dominant from internal companies.*

**Keywords:** *Performance appraisal, The 360 degree feedback appraisal method, Soft competence*

## ABSTRAK

Metode penilaian kinerja *360 degree feedback* merupakan penilaian *multi* sumber dengan penilaian dari atasan, bawahan, rekan kerja dan penilaian diri sendiri. Metode ini merupakan penilaian kinerja untuk menilai prestasi kerja karyawan sesuai perilaku dalam bekerja. Hasil dan penerapan penilaian kinerja metode *360 degree feedback* akan lebih efektif dan objektif dibanding metode penilaian tradisional. PT Petrokimia Gresik adalah perusahaan penghasil pupuk di Indonesia yang memiliki kebijakan dalam pengelolaan kinerja dengan menerapkan penilaian *360 degree feedback*. Evaluasi *soft competence* pada perusahaan diukur dengan Sistem penilaian *360 degree feedback*. Pendekatan kualitatif merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian dan evaluasi masalah, dalam penerapan metode penilaian kinerja *360 degree feedback* pada PT Petrokimia Gresik dilakukan karena hasil penilaian dari berbagai sumber penilai yang mempengaruhi objektivitas penilaian. Kriteria penilaian berdasarkan *core soft competence* perusahaan merupakan indikator dalam penilaian. Serta tujuan dilakukannya penilaian ini sebagai masukan dalam penilaian akhir kinerja perusahaan. Faktor pendukung maupun penghambat metode penilaian kinerja *360 degree feedback* lebih dominan muncul dari internal perusahaan.

**Kata Kunci:** *Penilaian kinerja, Metode penilaian 360 degree feedback, Soft competence*

## 1. PENDAHULUAN

Menurut Milkovitz dan Bretz dalam Rahadhini (2010) penilaian kinerja merupakan dasar utama dalam menentukan berbagai kebijakan dalam implemementasi sumber daya manusia. Seperti *job analysis*, penentuan pemenuhan sumber daya manusia, Pengembangan karir, *training and development* serta penentuan kompetensi dan *benefit* pada karyawan. Adanya peran penting penilaian kinerja sehingga dibutuhkan penilaian kinerja yang berkualitas. Evaluasi kinerja yang diterapkan pada masa lampau ditentukan berdasarkan heirarki pemimpin sehingga hanya pemimpin yang memberikan keputusan dalam penilaian. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya nepotisme serta subjektivitas dalam penilaian.

Menurut Ambarawati (2002) sebuah organisasi harus merumuskan proses penilaian kinerja yang dapat mengubah pola organisasi dengan lebih baik. Proses penilaian yang produktif, bersih rasional, dan obyektif harus dikembangkan secara terus menerus. Penilaian kinerja yang selama ini diterapkan belum dapat mengoptimalkan penilaian kinerja yang objektif khususnya di Indonesia. Sistem penilaian kinerja berdasarkan senioritas seringkali menimbulkan konflik baik secara langsung maupun tidak langsung antar anggota organisasi. Berdasarkan permasalahan tersebut dibutuhkan penilaian kinerja yang lebih berkualitas yaitu proses penilaian *360 degree feedback*. Mohapatra (2015) mengemukakan bahwa metode penilaian 360 sangat baik diterapkan oleh suatu perusahaan untuk bersaing secara global.

Penilaian dengan metode 360 merupakan penilaian yang adil karena dalam penerapannya penilaian tidak dilakukan oleh satu sumber dibanding penilaian tradisonal. Antonioni dalam Widya (2004) mengemukakan bahwa perusahaan dalam merapkan penilaian kinerja *360 degree feedback* akan mendapatkan manfaat seperti; meningkatkan *management learning*, mengurangi penilaian buruk atau prasangka buruk terhadap *appraiser* dan meningkatkan kinerja. Saat ini penilaian kinerja dengan pendekatan kompetensi banyak diterapkan perusahaan. Pendekatan ini menjadikan kompetensi sebagai salah satu aspek yang harus dimiliki karyawan untuk menentukan produktivitas kerjanya. PT Petrokimia Gresik adalah perusahaan yang memproduksi pupuk yang termasuk dalam Pupuk Indonesia Holding Company yang memiliki kebijakan dalam pengelolaan kinerja dengan menerapkan metode *360 degree feedback*. Sistem

penilaian ini menjadi acuan dalam mengukur *soft competence* karyawan pada penerapan kompetensi pada sistem manajemen kinerja di PT Petrokimia Gresik. Sistem penilaian yang digunakan untuk mengukur *soft competence* baru diterapkan pada tahun 2013. Sistem penilaian kinerja yang masih baru membutuhkan perbaikan dan pengembangan kedepan, sehingga dengan demikian peneliti tertarik untuk menjelaskan dan mengetahui bagaimana “**Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback untuk Mengukur Soft Competence Karyawan**” Pada PT Petrokimia Gresik.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Penilaian Kinerja

#### A. Definisi Penilaian Kinerja

Kreitner dan Kiniciki dalam Wibowo (2011) menyatakana bahwa penialain kinerja adalah pengukuran kinerja atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi yang dicapai. Sementara itu Greenbeg dan Baron dalam Wibowo (2011) menyatakana bahwa penilaian kinerja sebagai proses mengevaluasi pekerjaan dari berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan.

#### B. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Widya (2004) penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem memiliki beberapa alternatif tujuan, yaitu:

- Tujuan stratejik, untuk mengetahui seberapa banyak kegiatan yang dikerjakan di dalam keseluruhan organisasi guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan stratejik ini cenderung mengamati hasil akhir dari proses dan karakteristik karyawan.
- Tujuan administrasi, keputusan-keputusan yang harus dibuat manajer meliputi keputusan tentang gaji, promosi dan kompensasi. Peran manajer dalam melakukan proses penilaian kinerja bertujuan untuk mengambil keputusan administrasi.
- Tujuan pengembangan, umpan balik yang diperoleh melalui sistem penilaian kinerja menjadi utama bagi keputusan pelatihan dan pengembangan.

### 2.2 Penilaian 360 Degree Feedback

#### A. Definisi Penilaian 360 Degree Feedback

Menurut karmawidjadja (2007) metode *360 degree feedback* adalah proses penilaian kinerja dengan sumber penilaian berdasarkan perilaku seseorang atas individu serta perilaku terhadap atasan, rekan kerja, bawahan dan anggota-anggota

lain suatu tim proyek, para *customer*, maupun *supplier*.

### **B. Manfaat Penilaian 360 Degree Feedback**

Manfaat sistem penilaian kinerja *360 degree feedback* menurut Karmawidjadja (2007) adalah:

- a. Meningkatkan kompetensi organisasi karena mempermudah dalam melihat posisi organisasi untuk menghadapi tantangan baru.
- b. Meningkatkan kesadaran karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.
- c. Perubahan perilaku karyawan yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan.
- d. Menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.

### **C. Kelebihan Penilaian 360 Degree Feedback**

Menurut Mathis (2000) metode *360 degree feedback* memiliki kelebihan sebagai berikut:

- a. *Input performance appraisal* merupakan *feedback* dari berbagai sumber.
- b. Evaluasi dari berbagai sumber lebih objektif, valid dan dapat mengurangi bias.
- c. Perumusan pengembangan kemampuan karyawan dan perusahaan yang berkelanjutan karena mempermudah proses identifikasi kekuatan yang berkelanjutan.
- d. Membantu proses pengembangan tim.

### **D. Kekurangan Penilaian 360 Degree Feedback**

Menurut Bacal (2002) kekurangan sistem penilaian *360 degree feedback* adalah sebagai berikut:

- a. Melibatkan jauh lebih banyak data dan informasi dibandingkan metode umpan balik satu sumber.
- b. Pendekatan ini menggunakan skala penilaian sehingga dirasa kurang spesifik untuk membantu karyawan mengetahui apa yang diperlukan untuk meningkatkan diri.

### **E. Faktor Keberhasilan Penilaian 360 Degree Feedback**

Menurut Mathis (2000) faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam merancang keberhasilan evaluasi kinerja dengan menggunakan metode *360 degree feedback* :

- a. Sistem yang disusun harus valid, mudah diadministrasikan, mudah dipahami dan diinterpretasi.
- b. Umpan balik dari evaluasi harus menyamakan narasumber.
- c. Semua komponen penilai harus diberikan pemahaman mengenai sistem yang akan

dijalankan, termasuk proses pengelolaan data.

- d. Sistem hanya digunakan untuk tujuan pengembangan (*continuous improvement*).

## **2.3 Kompetensi**

### **A. Definisi Kompetensi**

Kompetensi menurut Bhyam, Wiliam C. dan Read P. Moyer dalam Manopo (2011) merupakan sekumpulan perilaku yang dapat diamati dan dibutuhkan oleh seseorang untuk sukses dan melakukan peran mencapai tujuan/target perusahaan.

### **B. Klasifikasi Kompetensi**

Menurut Spencer dalam Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa kompetensi diadaskan oleh 2 klasifikasi, yaitu:

- a. *Hard Competence*, terdiri dari pengetahuan dan keterampilan. Kompetensi ini lebih jelas terlihat sebagai syarat minimal bekerja secara efektif.
- b. *Soft Competence*, terdiri dari motif, sifat dan konsep diri. Kompetensi ini penting dapat menghasilkan kinerja yang unggul dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan.

## **3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif merupakan Jenis penelitian yang digunakan penelitian. Peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif pada penelitian ini karena dalam fenomena di lapangan peneliti berupaya untuk menggambarkan implementasi metode penilaian kinerja *360 degree feedback* untuk mengukur *soft competence* karyawan pada PT Petrokimia Gresik.

### **3.2 Fokus Penelitian**

Fokus penelitian merupakan hal utama dari obyek yang diteliti sehingga memudahkan data yang diperlukan untuk penelitian. Sesuai dengan judul penelitian, maka fokus penelitian ini yaitu:

#### **A. Penerapan metode penilaian kinerja 360 degree feedback untuk mengukur soft competence yang digambarkan melalui:**

- a. Penentuan penilaian *360 degree feedback*.
- b. Aspek-aspek dalam penilaian *360 degree feedback*.
- c. Proses penilaian *360 degree feedback*.
- d. Tujuan penilaian *360 degree feedback*.
- e. Faktor keberhasilan penilaian kinerja *360 degree feedback*.

#### **B. Faktor pendukung dan penghambat metode penilaian kinerja 360 degree feedback**

### 3.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian dalam keadaan yang sebenarnya dari obyek yang telah diteliti. Peneliti memilih PT Petrokimia Gresik bertempat di Kabupaten Gresik-Jawa Timur. Alasan peneliti memilih PT Petrokimia Gresik sebagai objek penelitian karena PT Petrokimia Gresik telah menggunakan sistem penilaian *360 degree feedback*. Sistem ini diterapkan oleh perusahaan yaitu kurang lebih tiga tahun sehingga diharapkan peneliti dapat memberikan masukan yang berhubungan dengan kebijakan sistem *360 degree feedback* kedepan.

### 3.4 Sumber Data

#### A. Sumber Data Primer

Wawancara dengan karyawan PT Petrokimia Gresik bagian sumber daya manusia merupakan pengumpulan data primer. Berikut ini daftar responden dalam pengumpulan data primer :

**Tabel 1. Sumber Data Primer**

Nama	Responden	Jabatan
ECP	Responden I	Staf Pengembangan SDM
WDP	Responden II	Staf Perencanaan SDM
PT	Responden III	Staf Pengembangan SDM
DM	Responden IV	Staf Pengembangan SDM
AS	Responden V	Staf Perencanaan SDM

Sumber : Olahan Penulis

#### B. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen resmi, arsip dan laporan mengenai sejarah berdiri perusahaan, visi dan misi dan tata nilai perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, pedoman penilaian kinerja serta sistem penilaian kinerja.

### 3.5 Analisis Data

Pada penelitian ini analisis tidak dilakukan secara statistik melainkan menggambarkan secara kualitatif dalam mengolah data. Pendekatan kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2008) terdiri dari tiga tahapan pokok, yaitu:

#### A. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses penentuan keputusan serta menyederhanakannya dari data yang tertulis di lapangan.

#### B. Penyajian Data

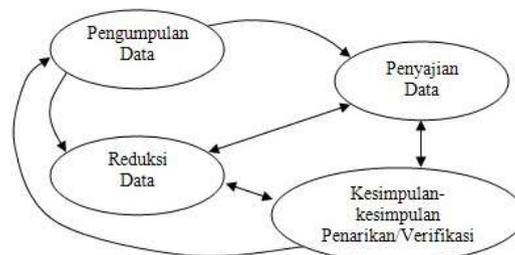
Penyajian data adalah kumpulan informasi yang nantinya dapat menentukan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

#### C. Penarikan Kesimpulan atau verifikasi

Akhir dari kegiatan analisis adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Verifikasi data

dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung.

Berdasarkan tiga tahapan oleh Miles and Huberman langkah-langkah yang dilakukan oleh penulis dalam menganalisis data ditentukan dengan skema berikut :



**Gambar 1. Skema Analisis Data**

Sumber : Sugiono (2008)

## 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penilaian kinerja merupakan tahapan dalam menentukan bagaimana kinerja karyawan telah berhasil dan mencapai target yang diharapkan perusahaan. Penilaian *360 degree feedback* adalah salah satu metode yang digunakan PT Petrokimia Gresik untuk mengukur *soft competence* karyawan merupakan penilaian akan karakter dan perilaku karyawan. Metode ini dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan.

### 4.1 Penerapan Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback untuk Mengukur Soft Competence Karyawan

#### A. Penentuan Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback

PT Petrokimia Gresik menggunakan metode penilaian *360 degree feedback* agar perusahaan dapat mengukur *soft competence* karyawan yang tidak hanya dinilai oleh satu sumber. Metode penilaian ini digunakan perusahaan untuk melakukan evaluasi kompetensi dan perilaku kerja karyawan. Penilai dengan metode 360 pada PT Petrokimia Gresik adalah; pimpinan, rekan kerja serta bawahan. Metode penilaian *multi assessor* diterapkan agar hasil penilaian menjadi lebih objektif dibanding metode penilaian sebelumnya yang hanya menggunakan satu sisi sebagai penilai yaitu manager pada tiap departemen.

#### B. Aspek-aspek Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback

PT Petrokimia Gresik dalam menerapkan metode *360 degree feedback* terdapat aspek-aspek penting yang dibutuhkan. Menyamakan nama penilai dalam proses penilaian merupakan aspek penting karena dapat mempengaruhi objektivitas.

Aspek yang selanjutnya adalah kriteria berupa instrumen penilaian dalam menerapkan metode *360 degree feedback* yaitu *soft core competence* yang disesuaikan dengan visi, misi dan *value* yang ada dalam perusahaan. Kamus kompetensi berupa *soft core competence* dibuat agar karyawan PT Petrokimia Gresik dalam setiap melakukan segala sesuatu dilandasi oleh visi, misi dan *value* perusahaan.

*Core soft competence* yang disajikan dalam kamus kompetensi PT Petrokimia Gresik yaitu :

- a. *Achivement Orientation (ACH)* atau semangat berprestasi.  
Karyawan bersangkutan mampu menetapkan standar kerja yang spesifik dan berkelanjutan dalam melakukan tindakan nyata untuk memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan
- b. *Customer Service Orientation (CSO)* atau berorientasi terhadap kepuasan pelanggan.  
Karyawan bersangkutan memiliki keinginan untuk membantu dan melayani orang lain atau untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Artinya berusaha untuk memenuhi dan mengetahui kebutuhan pelanggan.
- c. *Team Work (TM)* atau kerjasama kelompok  
Karyawan bersangkutan memiliki dorongan dan kemampuan untuk berkerjasama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.
- d. *Developing Each Other (DEV)* atau mengembangkan orang lain  
Karyawan bersangkutan memiliki kemampuan dalam memberikan keputusan-keputusan dalam mengembangkan orang lain.
- e. *Impact And Influence (IM)* atau Mempengaruhi.  
Karyawan bersangkutan memiliki kemampuan dalam mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan.

*Core soft competence* dalam kamus kompetensi yang sudah ditentukan akan membantu perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan agar sesuai dengan visi, misi dan *value* perusahaan. Manfaat yang di dapat dengan adanya kamus kompetensi pada penilaian *360 degree feedback* yaitu; menyediakan pemahaman bersama hal-hal yang akan dimonitor dan diukur, memfokuskan dan memfasilitasi diskusi terhadap penilaian kinerja

serta menyediakan fokus untuk mendapatkan informasi mengenai perilaku seseorang dalam bekerja.

### C. Proses Penilaian Kinerja *360 Degree Feedback*

Proses penilaian kinerja menggunakan metode *360 degree feedback* dilakukan dengan menilai atasan, bawahan serta *peer* atau rekan kerja. Penilaian *360 degree feedback* dilakukan setelah pelaksanaan Penilaian Akhir Kinerja (PAK). PAK dilakukan pada bulan Januari dengan membandingkan target yang dicapai dengan Sasaran Kinerja Individual (SAK). Perusahaan juga melakukan penilaian *hard competence* yang dilakukan oleh masing-masing atasan. Pada bulan Februari setelah seluruh persiapan sistem sudah baik kemudian departemen SDM melakukan sistem penilaian *360 degree feedback* secara online yang nantinya akan diakumulasi dengan PAK.

- a. Tahapan dan cara sistem online penilaian kinerja *360 degree feedback*:
  - a) Membuka alamat web sistem manajemen kinerja PT Petrokimia Gresik.
  - b) Melakukan *login* data karyawan.
  - c) Apabila *login* sukses kemudian klik status dan akan muncul halaman petunjuk penilaian.
  - d) Karyawan dapat melakukan penilaian.
  - e) Muncul petunjuk penilaian *360 degree feedback*
  - f) Karyawan dapat mengisi kuisioner *multiple choice* sesuai dengan identifikasi *soft competence* karyawan yang dinilai.
- b. Kriteria penilaian kompetensi

Kriteria penilaian kompetensi ditentukan menggunakan presentase sebagai input dalam PAK. Presentase pencapaian SKI sebesar 60% dan kompetensi sebesar 40%. Pembagian penilaian kompetensi sebesar 70% untuk *soft competence* dan *hard competence* sebesar 30%. Berikut ini rentang nilai untuk menilai *soft competence* dalam penilaian *360 degree feedback*:

**Tabel 2. Kebutuhan Kompetensi Jabatan *Soft Competence* PT Petrokimia Gresik**

ESELON	LEVEL CORE SOFT COMPETENCE				
	IMP	CSO	ACH	DEV	TW
PELAKSANA	3	2	3	-	3
V	4	3	4	3	4
IV	4	4	4	4	4
III	6	5	5	6	5
II	6	6	6	6	6
I	7	8	7	8	7

**Sumber:** Pedoman Kompetensi PT Petrokimia Gresik, 2013

Secara umum level pedoman penilaian *soft competence* disesuaikan dengan tingkat penugasan dan kebutuhan setiap jabatan. Level penilaian berupa minus (-) sampai level 8.

#### **D. Tujuan Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback**

Penilaian kinerja *360 degree feedback* di PT Petrokimia Gresik bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh perilakunya yaitu *soft competence* dalam mencapai target yang direncanakan dalam waktu satu tahun. Komponen penilaian *soft competence* sebesar 70% dari 40% presentase kompetensi dalam PAK. Evaluasi *360 degree feedback* yang diterapkan PT Petrokimia Gresik juga memiliki tujuan untuk kemudahan pihak sumber daya manusia dalam melakukan *merit system*.

#### **E. Faktor-faktor dalam merancang keberhasilan penilaian dengan metode 360 degree feedback**

Faktor-faktor dalam merancang keberhasilan penilaian *360 degree feedback* adalah identifikasi kompetensi secara redaksional serta sosialisasi tentang penerapan metode ini dari pihak sumber daya manusia. Hali ini diharapkan agar karyawan memahamai bahasa-bahasa kompetensi dan penerapan dalam sistem penilaian *360 degree feedback*.

#### **4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback untuk Mengukur Soft Competence Karyawan PT Petrokimia Gresik**

##### **A. Faktor Pendukung Metode Penilaian 360 Degree Feedback untuk Mengukur Soft Competence Karyawan PT Petrokimia Gresik**

Sesuai dengan hasil pengumpulan data, pendukung metode 360 adalah praktis, yang

berarti lebih mudah di akses oleh karyawan dimanapun dan kapanpun karena dilakukan secara online. Hal lain yang menjadi faktor pendukung penerapan metode penilaian ini dari segi biaya maupun waktu lebih efisien. Metode ini juga lebih objektif dan validitasnya cukup tinggi karena perusahaan menerapkan nilai *laverage* yang mana menghapus nilai ekstrem yang rentang perbedaanya jauh.

##### **B. Faktor Penghambat Metode 360 Degree Feedback untuk Mengukur Soft Competence Karyawan PT0Petrokimia Gresik**

Berdasarkan hasil pengumpulan data penghambatimplementasi metode penilaian kinerja *360 degree feedback* adalah infrastruktur berupa sistem yang mendukung penerapan penilaian ini karena perubahan sistem baru pada perusahaan. Sistem baru yang diterapkan mengakibatkan data karyawan yang digunakan sebagai *input* sistem penilaian sulit di *update* oleh bagian Teknologi Informasi (TEKINFO) PT Petrokimia Gresik. Adanya karyawan yang belum bisa mengidentifikasi kompetensi secara benar karena masih belum paham dengan bahasa-bahasa kompetensi dalam sistem juga merupakan faktor penghambat penerapan penilaian *360 degree feedback*. Hal ini mengakibatkan penilaian yang dihasilkan menjadi bias.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

1. PT Petrokimia Gresik menerapkan penilaian kinerja *360 degree feedback* yang digunakan sebagai pengukuran *soft competence* dan masukan dalam penilaian akhir kinerja.
2. PT Petrokimia Gresik menerapkan metode penilaian *360 degree feedback* karena adanya kebijakan perusahaan yaitu penerapan kompetensi dalam manajemen kinerja. Metode penilaian ini diterapkan karena tidak hanya dinilai oleh satu sumber saja.
3. PT Petrokimia Gresik dalam menerapkan metode penilaian kinerja *360 degree feedback* menetapkan aspek-aspek yang paling penting seperti, *anonymity appraisers* serta instrumen penelitian yang sesuai dengan visi, misi dan value perusahaan yang berguna sebagai dasar dalam menentukan penilaian *soft competence*.
4. PT Petrokimia Gresik melaksanakan proses penilaian *360 degree feedback* setelah pengisian PAK pada bulan Februari untuk menilai kinerja karyawan pada tahun sebelumnya. Bobot penilaian *soft competence*

- sebesar 70% dari komponen penilaian kompetensi.
5. PT Petrokimia Gresik menerapkan penilaian kinerja *360 degree feedback* bertujuan untuk mengukur *soft competence* yang digunakan untuk menerapkan *merit system*. *Feedback* penilaian berupa pengembangan hanya dilakukan penugasan serta pelatihan untuk motivasi berprestasi karyawan dengan jabatan tertentu.
  6. Pada PT Petrokimia Gresik terdapat faktor yang merancang keberhasilan metode penilaian *360 degree feedback*. Hal ini didasarkan pada bagaimana penilai memahami dan mampu mengidentifikasi kompetensi yang diberikandengan benar dan sesuai dengan individu yang dinilai. Selain itu departemen sumber daya manusia sebagai fasilitator juga harus membuat sistem yang memudahkan proses berjalannya penilaian ini agar lebih *valid*.
  7. Faktor pendukung penerapan penilaian kinerja *360 degree feedback* pada PT Petrokimia Gresik, berupa penerapannya yang praktis dan efisien baik dari segi proses, waktu dan biaya. Faktor pendukung metode penilaian ini lebih objektif karena tidak hanya didasarkan oleh penilaian satu sisi. Departemen sumber daya manusia juga menerapkan sistem perhitungan *laverage* yang menghindari hasil penilaian yang bias.
  8. Faktor penghambat impelementasi penilaian kinerja *360 degree feedback* pada PT Petrokimia Gresik, berupa infrastruktur pada sistem yang sering bermasalah serta banyak data yang harus diolah. Kurangnya keterampilan dan pemahaman oleh karyawan dalam melakukan penilaian juga menjadi faktor penghambat penerapan metode penilaian *360 degree feedback*.

## 5.2 Saran

1. Pihak Departemen sumber daya manusia sebaiknya mengidentifikasi kompetensi dalam sistem online lebih *representative* dan mudah dipahami oleh karyawan. Hal ini agar tidak terjadi bias dalam penilaian
2. Infrastruktur yang terintegrasi dengan sistem aplikasi online, agar memudahkan pihak departemen sumber daya manusia dalam meng-*input* data karyawan.
3. Sosialisasi serta pelatihan secara frekuentif sebaiknya diberikan kepada karyawan dalam mengidentifikasi kompetensi untuk menilai rekan kerja sehingga penilai dapat dengan

mudah memahami penerapan penilaian *soft competence* pada PT Petrokimia Gresik.

4. Departemen sumber daya manusia diharapkan membuat kebijakan untuk pengembangan *soft competence* dari penilaian *360 degree feedback*. Kedepannya tidak hanya tujuan stratejik maupun administrasi saja yang dapat dicapai, melainkan tujuan pengembangan guna meningkatkan *soft competence* karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, Sri. (2002). *Managing productive performance appraisal: sebuah upaya menjawab penilaian kinerja yang bebas KKN*. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan*. Vol. 1. No. 7, pp. 93-111.
- Bacal, Robert. (2002). *Peformance management*. Edisi II. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Karmawidjadja, T. H. M. (2007). *360 derajat HR management audit*. Jakarta: PT Gemaku Nusaku Persada.
- Manopo, Christine. (2011). *Competency based talent and peformance management system*. Jakarta: Salemba empat.
- Mathis, Robert L & John H. Jockson. (2002). *Human resource management*. Ohio: South Western Collage Publishing.
- Mohapatra, Monalisa. (2015). *360 degree feedback a review of literature*. *Research Scholar of Management KIIT University Bhubaneswar Orissa*. Vol. 2. No. 1, pp.112-116
- Rahadhini. (2010). *Tantangan menciptakan keunggulan kompetitif dengan penilaian kinerja yang komprehensif*. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*. Vol. 8. No.1, pp. 41-51
- Sugiyono. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Widya, Rita. (2004). *Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep 360 derajat feedback*. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 4. No. 1, pp. 86-95.