



**PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
DENGAN METODE *FEEDBACK* 360 DERAJAT
DI PT NUSANTARA SEBELAS MEDIKA**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Oleh:

Adi Purnomo
NPM. 22302081011



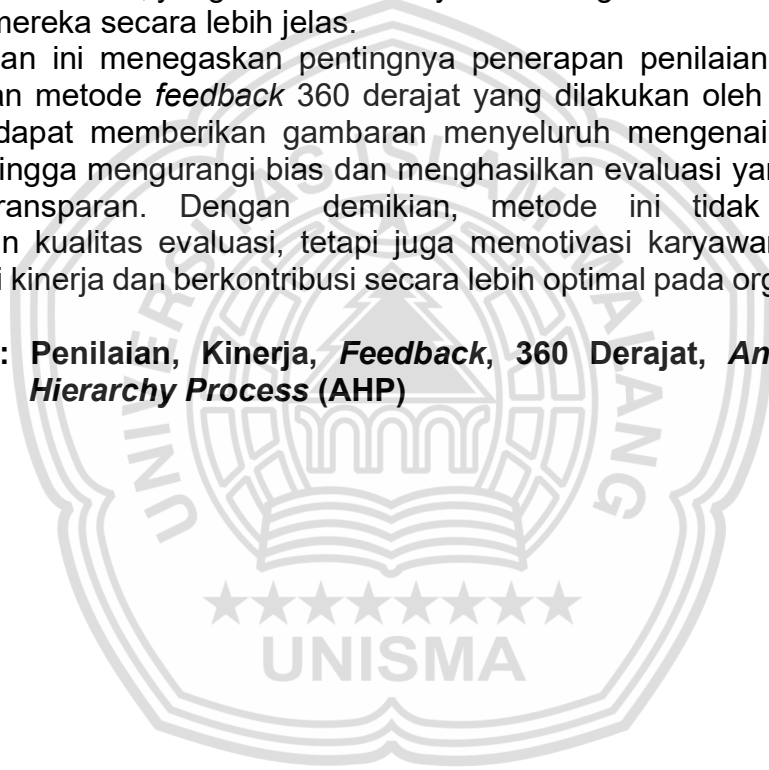
**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2025**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji rancangan penerapan penilaian kinerja menggunakan metode *feedback* 360 derajat di PT Nusantara Sebelas Medika. Metodologi yang digunakan adalah penelitian terapan dengan data primer dari 10 responden yang diambil dengan teknik *purposive sampling*, kemudian dianalisis menggunakan tabulasi dan agregasi data. Penilaian kinerja metode *feedback* 360 derajat melibatkan penilaian dari berbagai pihak sehingga menghasilkan perspektif yang lebih komprehensif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja menggunakan metode *feedback* 360 derajat mampu meningkatkan objektivitas dan keakuratan evaluasi karyawan serta memberikan umpan balik yang lebih holistik, yang membantu karyawan mengenali kekuatan dan kelemahan mereka secara lebih jelas.

Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan penilaian kinerja menggunakan metode *feedback* 360 derajat yang dilakukan oleh banyak pihak agar dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja individu, sehingga mengurangi bias dan menghasilkan evaluasi yang lebih adil dan transparan. Dengan demikian, metode ini tidak hanya meningkatkan kualitas evaluasi, tetapi juga memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerja dan berkontribusi secara lebih optimal pada organisasi.

Kata Kunci: Penilaian, Kinerja, *Feedback*, 360 Derajat, *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

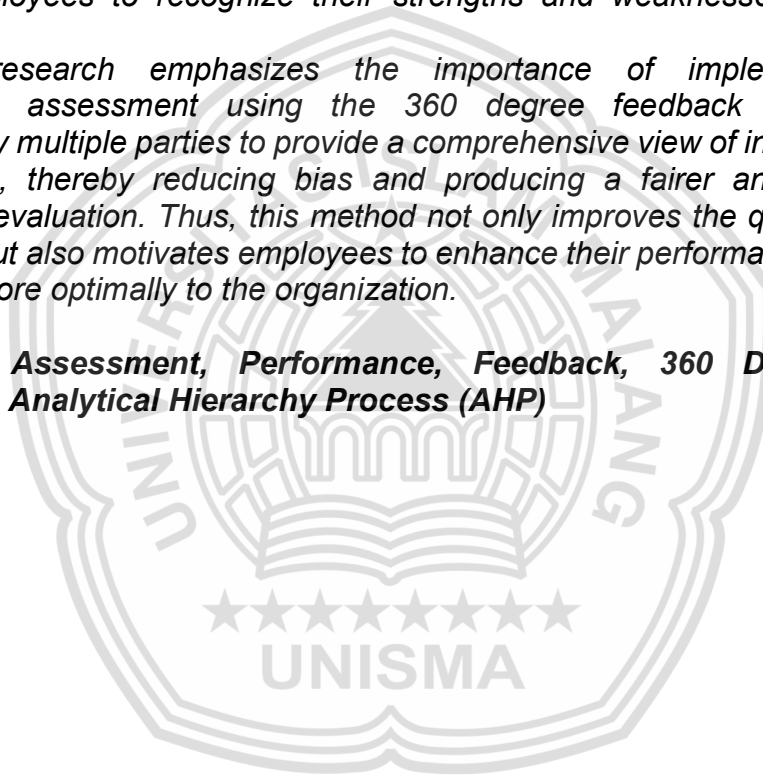


ABSTRACT

This research aims to examine the design of implementing performance appraisal using the 360 degree feedback method at PT Nusantara Sebelas Medika. The methodology used is applied research with primary data from 10 respondents taken using purposive sampling techniques, then analyzed using tabulation and data aggregation. The performance appraisal method of 360-degree feedback involves assessments from various parties, resulting in a more comprehensive perspective. The results of the study indicate that performance appraisal using the 360 degree feedback method can enhance the objectivity and accuracy of employee evaluations and provide more holistic feedback, helping employees to recognize their strengths and weaknesses more clearly.

This research emphasizes the importance of implementing performance assessment using the 360 degree feedback method conducted by multiple parties to provide a comprehensive view of individual performance, thereby reducing bias and producing a fairer and more transparent evaluation. Thus, this method not only improves the quality of evaluation but also motivates employees to enhance their performance and contribute more optimally to the organization.

Keywords: *Assessment, Performance, Feedback, 360 Degrees, Analytical Hierarchy Process (AHP)*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan vital dalam pencapaian tujuan perusahaan, terutama dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengelola SDM dengan baik, termasuk melalui penilaian kinerja secara periodik. Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan terhadap tugas-tugas yang dikerjakan karyawan (Rahadi, 2024). Penilaian kinerja bukan hanya untuk mengevaluasi hasil kerja, tetapi juga sebagai sarana untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan karyawan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan perusahaan (Mulyani, 2020).

Menurut Sabitah (2017) 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. Sistem penilaian kinerja berdasarkan senioritas seringkali menimbulkan konflik baik secara langsung maupun tidak langsung antar karyawan. Banyak perusahaan masih menggunakan metode penilaian kinerja tradisional yang biasanya hanya melibatkan atasan langsung sebagai penilai utama. Metode tradisional ini memiliki

keterbatasan berupa bias subjektif dari atasan dan kurangnya perspektif dari rekan kerja atau bawahan yang sering kali tidak mencerminkan gambaran yang akurat tentang kinerja karyawan. Adanya keterbatasan yang ada dalam metode tradisional dapat mengakibatkan ketidakpuasan di kalangan karyawan, mengurangi motivasi kerja bahkan berdampak negatif pada produktivitas. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk penilaian kinerja.

PT Nusantara Sebelas Medika, sebagai salah satu perusahaan di bidang kesehatan, memiliki tantangan yang besar dalam menjaga kualitas layanan dan kinerja karyawannya. Saat ini, sistem penilaian kinerja karyawan di PT Nusantara Sebelas Medika menggunakan sistem penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung dan rekan kerja yang seajar. Metode ini telah memberikan gambaran mengenai kinerja karyawan, namun pendekatan tersebut dinilai kurang komprehensif karena hanya melibatkan dua perspektif, yaitu atasan langsung dan rekan seajar. Hal ini masing-masing memiliki berpotensi menimbulkan bias sehingga dapat menghasilkan penilaian yang kurang holistik terhadap kinerja karyawan.

QS. Al-Ahqaf: 19 "Dan bagi masing-masing manusia derajat (balasan) sesuai dengan apa yang telah manusia kerjakan...". Menunjukkan prinsip keadilan dalam penilaian kinerja setiap individu akan mendapatkan balasan sesuai dengan kontribusinya. Hal ini mencerminkan bahwa Islam sangat menghargai usaha, kerja keras, niat, dan integritas pribadi dalam berbuat kebaikan atau sebaliknya. Tidak semua manusia disamakan dalam balasan, karena kualitas dan kuantitas amal mereka berbeda. Seseorang

yang beramal dengan ikhlas, penuh tanggung jawab, dan konsisten dalam kebaikan tentu akan mendapatkan balasan dan kedudukan yang lebih tinggi di sisi Allah daripada yang lalai atau melanggar nilai-nilai kebenaran.

Metode *feedback* 360 derajat bisa menjadi alternatif pilihan untuk melengkapi keterbatasan tersebut. Metode ini melibatkan berbagai pihak yang berinteraksi dengan karyawan, termasuk diantaranya atasan langsung, rekan sejawat, diri sendiri serta bawahan. Dengan melibatkan berbagai perspektif, metode ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan objektif mengenai kinerja karyawan. Selain itu, metode *feedback* 360 derajat juga memungkinkan karyawan untuk mendapatkan umpan balik yang lebih konstruktif dari berbagai sudut pandang, sehingga dapat menjadi dasar untuk pengembangan diri dan peningkatan kinerja di masa depan.

Metode *feedback* 360 derajat memberikan sejumlah manfaat yang signifikan. Menurut Antonioni (1996), penilaian metode *feedback* 360 derajat dapat digunakan untuk mengurangi prasangka buruk terhadap penilai dan meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan komunikatif, serta mendorong karyawan untuk lebih terbuka terhadap umpan balik yang diterima. Dengan penilaian yang lebih objektif dan berbasis banyak perspektif, karyawan dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai kekuatan dan kelemahan mereka, yang dapat menjadi dasar untuk pengembangan karir dan peningkatan kinerja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *Feedback* 360 Derajat di PT Nusantara Sebelas Medika”. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan Gambaran penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan efektif dengan mengimplementasikan metode *feedback* 360 derajat. Diharapkan, penilaian kinerja karyawan dengan metode *feedback* 360 derajat ini dapat menjadi salah satu penilaian kinerja berkelanjutan yang dapat membantu PT Nusantara Sebelas Medika dalam meningkatkan akurasi penilaian kinerja, mengidentifikasi area pengembangan karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena diatas, penulis terdorong untuk menjadikan ini sebagai bahan penelitian. Adapun fokus penelitian ini yaitu memberikan rancangan penilaian kinerja karyawan dengan metode *feedback* 360 derajat di PT Nusantara Sebelas Medika.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian yang ada maka tujuan ataupun maksud dari penelitian ini yaitu untuk mengevaluasi penilaian kinerja 360 derajat pada PT Nusantara Sebelas Medika.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait penilaian kinerja dengan metode *feedback* 360 derajat apabila diterapkan di PT Nusantara Sebelas Medika.
2. Diharapkan dapat menjadi referensi maupun literatur bagi penelitian selanjutnya dalam pembahasan terkait penilaian kinerja dengan metode *feedback* 360 derajat.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan saran dan masukan bagi PT Nusantara Sebelas Medika untuk memberikan alternatif pilihan penilaian kinerja dengan metode *feedback* 360 derajat.
2. Diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran untuk kemajuan penerapan penilaian kinerja pada karyawan di PT Nusantara sebelas Medika.
3. Diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan sistem manajemen kinerja di PT Nusantara Sebelas Medika, serta menjadi referensi bagi perusahaan lain yang memiliki tantangan serupa dalam mengevaluasi dan mengembangkan penilaian kinerja karyawannya.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Penerapan penilaian kinerja metode feedback 360 derajat pada PT Nusantara Sebelas Medika memberikan hasil yang efektif dalam mengevaluasi karyawan. Metode ini melibatkan berbagai penilai seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri sehingga menghasilkan penilaian yang lebih objektif dan komprehensif. Dengan penerapan yang baik, perusahaan dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai perilaku, kompetensi, dan prestasi kerja karyawan. Hasilnya membantu meningkatkan kesadaran diri karyawan terhadap kinerja dan kompetensi yang dibutuhkan, serta mendukung proses pengembangan dan peningkatan kualitas kinerja secara berkelanjutan. Kendala yang mungkin muncul, seperti waktu penilaian yang lebih lama atau perbedaan kemampuan penilai, dapat diminimalkan dengan pelatihan dan prosedur yang jelas. Secara keseluruhan, metode ini mampu menjawab tujuan evaluasi kinerja di perusahaan dengan memberikan data yang valid dan bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen.

6.2 Saran

6.2.1 Saran Kepada Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan memperluas sampel atau mengkaji aspek dampak jangka

panjang penerapan metode feedback 360 derajat terhadap budaya organisasi dan kinerja perusahaan.

6.2.2 Saran Kepada Perusahaan

1. Perusahaan perlu memberikan pelatihan secara rutin bagi semua pihak yang terlibat dalam proses *feedback* 360 derajat untuk meningkatkan kemampuan memberikan umpan balik konstruktif dan objektif.
2. Pengelolaan sistem penilaian sebaiknya didukung oleh teknologi informasi yang memadai agar proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data dapat berlangsung efisien dan akurat.
3. Perusahaan harus memastikan adanya mekanisme jaminan anonimitas dan kepercayaan sehingga penilai dapat memberikan feedback yang jujur tanpa takut konsekuensi negatif interpersonal.
4. Perusahaan perlu mengatur jadwal penilaian secara terstruktur agar waktu pelaksanaan tidak mengganggu produktivitas kerja dan hasil penilaian tetap valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A. 2020. Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi. Jakarta: Akademia.
- Adryanto, M. 2011. Mengenal Metode Penilaian 360 Derajat. Jakarta: Gramedia.
- Alimuddin, P. 2019. Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat dalam Penilaian Kinerja Karyawan pada PT Swadharma Sarana Informatika di Kota Makassar. Makasar: Universitas Muhammadiyah Makasar.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (4th ed.). Kogan Page.
- Antonioni, D. (1996). *Designing An Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process*. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24–38. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(96\)90023-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(96)90023-6)
- Arikunto, S. 2010. Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aziz, A. A. (2021). Penilaian 360 Derajat Pada Manajemen Menengah: Evaluasi Keterampilan, Pengetahuan, dan Perilaku Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15:2, 75-89.
- Basuki, S. 2006. Metode Penelitian. Jakarta: Wedatama Widya Sastra.
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (Eds.). (2001). *The Handbook Of Multisource Feedback*. Jossey Bass.
- Dewi, F. 2019. Perancangan Model Sistem Penilaian Evaluasi Kinerja Karyawan Divisi Housekeeping Hotel Amarthahills Menggunakan Metode 360 Degree Feedback. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 7:1*.
- Fahmi, R. 2018. Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi dengan Metode 360 Derajat Pada PT Petrokimia Gresik. Malang: Universitas Brawijaya.

- Faizah, A. 2022. Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat dalam Mempertahankan Kinerja Karyawan Perspektif Manajemen Syariah (Studi Kasus: BMT UGT Nusantara Kediri). Kediri: IAIN Kediri.
- Fleenor, J. W. 2008. Leveraging The Impact Of 360 Degree Feedback. USA: Center for Creative Leadership.
- Hariandja, M. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Grasindo.
- Hasibuan, M. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Bumi Aksa.
- Huda, N. 2028. Evaluasi Penerapan Metode 360 Degree Feedback dalam Sistem Manajemen Kinerja di PT Petrokimia Gresik. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Hidayat, R. 2022. Evaluasi Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode 360 Derajat di PT Metro Riau Pekanbaru. Riau: UIN SUSKA Riau.
- Iryanti, P. 2004. Penilaian Unjuk Kerja. Yogyakarta: Depdiknas.
- Karmawidjadja, S. 2020. Metode Feedback 360 Derajat untuk Penilaian Kinerja: Konsep dan Implementasi. Bandung: Alfabeta.
- Kusuma, A. 1987. Konservasi Sumberdaya Tanah dan Air. Jakarta: Kalam Mulia.
- Lepsinger, R., & Lucia, A. D. (2009). *The Art And Science Of 360 Degree Feedback* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Mangkunegara. 2005. Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Manulang, 2002. Dasar-Dasar Manajemen. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Mazura, D. 2024. Evaluasi Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback dan Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus: PT Mayatama Solusindo Dumai). Riau: UIN SUSKA Riau.
- McCarthy, A & Garavan, T. 1995. 360 Degree Feedback Process: Performance, Improvement, and Employee Career Development. *Journal Of European Industrial Training* Vol. 19:2.
- Mulyani, M. 2020. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural Dengan Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening Yang Menyatakan Bahwa Populasi Dalam Penelitian Ini Adalah Seluruh Karyawan PT Bank BNI Syariah Cabang Medan. *Ekonomi Dan Bisnis Islam* Vol. 2:10.
- Nugroho, A. 2018. Implementasi Feedback 360 Derajat Dalam Sistem Penilaian Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 12:2.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage* (10th ed.). McGraw: Hill Education.
- Pinho, J. 2006. 360 Degree Feedback In Performance Appraisal: A Critical Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*. Vol. 27:4.
- Rahadi, dkk. 2024. Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback (Studi Kasus: PT Satria Manunggal Petrolindo). *Educational Leadership* Vol. 4:1.
- Rahmayanti, O. 2018. Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode 360 Derajat (Studi Kasus: PT Arga Bangun Bangsa). *Jurnal Secretary* Vol. 5:2.
- Rivai, V. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rohaini. 2018. Evaluasi Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Deepublish.
- Rumawas, W. (2021). Analisis budaya organisasi dan keterkaitannya dengan perilaku kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 12(3), 145-160.

- Saaty, T. L. 1993. *Decision Making for Leaders: The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. University of Pittsburgh: Pittsburgh.
- Sabitah, S. 2017. Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback untuk Mengukur Soft Competence Karyawan (Studi pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 46:2.
- Saputri, O. 2019. Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode Integrasi 360 Degree Feedback dan Analytical Hierarchy Process (AHP) pada PT Tekno Buana Globalindo. Bandung: Universitas Telkom.
- Setiyaningrum. 2004. Kesuksesan Organisasi Melalui Penilaian Kinerja Feedback 360 Derajat. *Usahawan* No. 08 Agustus: 30-35.
- Siagian, S. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, M. 2018. Rancang Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree di Departemen Warehouse. *Jurnal Profisiensi* Vol. 6:1.
- Skinner, N., Roche, A.M., O'Connor, J., Pollard, Y., & Todd, C. (2005). *Performance Appraisal. Dalam Workforce Development 'TIPS' Theory Into Practice Strategies. National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA), Flinders University, Australia.*
- Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). *Can Working With An Executive Coach Improve Multisource Feedback Ratings Over Time? A Quasi Experimental Field Study*. *Personnel Psychology*: 56(1), 23-44.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Riset & Development*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. 2007. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Suharno, B. 2013. *Pengertian karyawan menurut UU tahun 1969*. Jakarta: Bumi Aksara.

Susanto, A & Andriana, I. 2019. Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja: Teori dan Aplikasi. Jakarta: Erlangga.

Taylor, P. (2003). Performance management and appraisal. In M. O'Driscoll, P. Taylor, & T. Kalliath (Eds.), *Organisational psychology in Australia and New Zealand* (pp. 78-105). Melbourne, Victoria: Oxford University Press

Uno, H & Koni, S. 2014. Assesment Pembelajaran. Jakarta: Bumi Aksara.

