

***E-Performance* Sebagai Implementasi Umpan Balik 360 Derajat Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai**

Suhardoyo
STMIK Nusa Mandiri Jakarta
Email : suhardoyo.syo@bsi.ac.id

Abstract, *The performance of employees, whether small or large companies, private companies or government institutions, even non-profit-oriented organizations. Where with the performance of the organization will be able to encourage an organization to achieve goals and maintain the survival of the organization. But not infrequently many companies or organizations that have not been able to manage and assess employee performance to achieve organizational performance. To assess employee performance, an organization needs to measure their performance. Employee performance measurement is one of the ways to implement e-performance by using a 360 degree method through two stages. The first stage, performance appraisal through the Main Performance Index (MPI) component with an assessment weight of 60% with performance appraisal based on Performance Contracts measured through the realization of performance with a performance plan that has been established and agreed between the person in charge with the direct supervisor. The second stage, a behavioral assessment carried out with a 40% assessment weight was measured through the perception of superiors, peers (peers) and subordinates on the performance of the employees concerned. Implementing e-performance as an implementation of a 360-degree performance assessment will encourage employees to be able to improve their performance in achieving organizational performance. With e-performance will be able to provide feedback on employee performance so the employees who are evaluated can see how the work behavior that has been carried out from the perspective of other employees and than e-performance in 360-degree assessment is an approach towards objectivity in employee appraisal.*

Keywords: *E-Performance, 360-Degree Feedback, Employee Performance*

I. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu kesuksesan suatu organisasi. Setiap organisasi baik yang berskala kecil maupun besar pastinya memberi perhatian yang besar pada tingkat kinerja pegawainya. Pegawai yang berkinerja tinggi akan dapat menghasilkan output barang atau jasa yang optimal sehingga akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Sedangkan, pegawai yang berkinerja rendah akan menghasilkan output barang atau jasa yang tidak optimal sehingga mengakibatkan kerugian bagi organisasi. Dimana penilaian hasil kerja dapat dilihat secara kualitas dan secara kuantitas yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan apa yang telah didefinisikan oleh mangkunegara tentang kinerja pegawai atau prestasi kerja (Mangkunegara, 2013).

Sedangkan kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai, baik itu perusahaan kecil atau besar, perusahaan swasta ataupun lembaga pemerintahan, bahkan organisasi yang tidak berorientasi profit (Wibowo, 2016).

Untuk menilai kinerja pegawai, suatu organisasi perlu melakukan pengukuran atas kinerja mereka. Pengukuran kinerja yang dilakukan dengan menggunakan metode 360 derajat melalui 2 (dua) tahap. Tahap pertama, penilaian kinerja melalui komponen Indeks Kinerja Utama (IKU) dengan bobot penilaian 60%. Tahap kedua, penilaian perilaku yang dilakukan dengan bobot penilaian 40%.

Penilaian kinerja yang pertama adalah melalui Indeks Kinerja Utama didasarkan atas kontrak kinerja yang telah dilakukan antara pegawai dengan atasan. Kontrak kinerja adalah kesepakatan kinerja yang dilakukan oleh atasan dengan pegawai yang berisi butir-butir kinerja

yang akan dicapai selama jangka waktu satu tahun, butir-butir kinerja yang disepakati bisa merupakan turunan kinerja yang harus dicapai oleh atasannya (*mandatory*) maupun kinerja yang berdiri sendiri. Setelah kontrak kinerja disepakati, selanjutnya menyusun Indeks Kinerja Utama sesuai dengan kontrak kinerja. Meliputi nama, uraian jenis, pengukuran, target, dan waktu yang diperlukan untuk mencapai Indeks Kinerja Utama.

Penilaian kinerja yang kedua adalah penilaian melalui Penilaian Perilaku pegawai. Pada dasarnya seluruh pegawai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi jabatannya seluruhnya dinilai perilakunya. Pelaksana diukur oleh atasan langsung dan pegawai setingkat (*peer*).

Penilaian kinerja dalam organisasi digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dan kinerja individu juga digunakan sebagai dasar dalam memberikan tunjangan kinerja pegawai. Tunjangan kinerja pegawai biasanya dibayarkan setiap bulan yang disebut dengan tunjangan kinerja (*remunerasi*), didasarkan pada masa kerja, golongan dan pangkat pegawai, jumlah anggota keluarga, pendidikan serta faktor-faktor kepegawaian lainnya. Hal ini membuktikan bahwa pemberian remunerasi sesuai grade dapat meningkatkan kinerja karyawan. ketika karyawan mendapatkan beban kerja yang lebih dan mendapatkan penghargaan atas pekerjaannya akan membuat karyawan merasa dihargai atas kerja kerasnya (Wilfred, 2014).

Menurut para ahli, penilaian kinerja 360 derajat bagus dilakukan namun harus berhati-hati dalam penggunaannya. Namun tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan pegawai dan memberikan *reward* bagi yang berhasil dan *punishment* bagi pegawai yang gagal. Hal ini dikarenakan setiap orang akan cenderung untuk menilai dirinya sendiri tinggi,

yang kedua adalah pengukuran atau standar pengukuran untuk masing-masing orang bisa saja berbeda sehingga dari sini hasil penilaiannya akan menjadi subjektif dan cenderung tidak mencerminkan keadaan yang sesungguhnya. (Desler,2015).

A. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja atau prestasi kerja menurut Dessler dalam Hasibuan (Hasibuan,2011) dimana mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang telah dicapai dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Sehingga masing-masing pegawai akan mampu mencapai nilai kinerja yang terstandar dalam organisasi. Selanjutnya kinerja atau prestasi kerja adalah merupakan gabungan dari tiga faktor penting dalam setiap individu atau pegawai yang meliputi kemampuan dan minat seorang pegawai, penerimaan dan penjelasan atas delegasi tugas, dan tingkat motivasi dalam melaksanakan tugas dari pegawai (Hasibuan,2011).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Prawirosentono,2012) adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan efisiensi

Apabila suatu tujuan organisasi dapat dicapai, maka dikatakan bahwa kegiatan organisasi tersebut dikatakan telah efektif namun demikian apabila menimbulkan akibat-akibat yang tidak ditimbulkan dari kegiatan tersebut mempunyai nilai yang penting yang dapat dicapai sehingga mengakibatkan ketidakpuasan dinamakan tidak efisien meskipun efektif. Demikian juga sebaliknya, apabila akibat yang ditimbulkan tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut dikatakan efisien.

2. Otoritas (wewenang).

Otoritas atau kewenangan adalah merupakan sifat dari suatu komunikasi dijalin atau perintah yang dijalankan dalam suatu organisasi yang diterima oleh anggota organisasi untuk melakukan kegiatan kerja dalam organisasi sesuai dengan tanggungjawabnya dan kontribusinya (sumbangan tenaganya). Dan perintah tersebut memiliki ketentuan tentang hal-hal apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

3. Disiplin.

Disiplin adalah suatu tindakan ketaatan terhadap hukum dan segala peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Sedangkan dihubungkan dengan disiplin pegawai adalah merupakan kegiatan pegawai yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana pegawai bekerja.

4. Inisiatif.

Inisiatif adalah merupakan hubungan yang saling terkait antara daya pikir dan kemampuan menciptakan kreativitas dari pegawai dalam bentuk ide untuk melakukan rencana sesuatu kegiatan yang berhubungan dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Sehingga inisiatif kerja adalah merupakan daya dorong untuk mencapai tujuan yang mampu mempengaruhi kinerja organisasi.

B. E-Performance Sebagai Model Umpan Balik 360 Derajat

Manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka

kerjasama antara seorang pegawai dan atasan langsung, yang melibatkan penerapan pengharapan pegawai dan pengertian yang terkait dengan hal-hal :

1. Fungsi kerja pegawai yang paling dasar,
2. Bagaimana pekerjaan pegawai tersebut berkontribusi pada sasaran organisasi,
3. Apa maknanya dalam arti konkret, melakukan pekerjaan dengan baik,
4. Pengukuran yang terkait dengan prestasi kerja
5. Hambatan dan rintangan yang menyebabkan terganggunya kinerja pegawai dan serta cara mengatasi rintangan dan hambatan tersebut sehingga dapat dihilangkan atau diminimalkan
6. Menciptakan kerjasama pegawai dan atasan untuk dapat bekerjasama sehingga mampu menciptakan dan meningkatkan kinerja pegawai (Bacal & Robert,2012).

Ada banyak pendekatan atau metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja sebuah organisasi ataupun kinerja pegawai, salah satunya adalah penilaian kinerja 360 derajat. Dalam penilaian ini instrumen yang sering digunakan dalam menentukan perilaku kerja pegawai atas dasar evaluasi dari dua atau lebih sumber yang terkait dalam organisasi , seperti atasan atau manajer, bawahan atau rekan kerja bahkan jika dianggap perlu melibatkan pihak luar seperti pelanggan atau kolega yang terkait dengan organisasi.

Menurut Bernardin dan Ruseel (Bernardin & Russel,2010) beberapa keuntungan dari sistem penilaian kinerja 360 derajat yaitu informasi yang diperoleh tentang pegawai lebih akurat dan komprehensif, organisasi menjadi lebih datar dan lebih efisien meningkatkan kepercayaan, kerjasama dan komunikasi antara partisipan dengan yang dinilai serta partisipasi manajemen dan pemberdayaan pegawai dinilai lebih adil, berpotensi untuk pengembangan dan penetapan tujuan, dapat diandalkan dan dipercaya.

Pada masa kini, penilaian kinerja 360 derajat telah mengalami perkembangan yang sangat signifikan. Proses manajemen kinerja yang efektif memiliki definisi kinerja yang unggul, menggunakan ukuran kinerja dan menyediakan umpan balik kepada pegawai tentang kinerjanya. Dari sudut pandang strategis dan daya saing, sangat penting mengintegrasikan kinerja pegawai dengan sasaran kinerja organisasi.

Dalam Organisasi penggunaan metode penilaian kinerja 360 derajat kepada para pegawai, baik dari level terendah sampai dengan tertinggi. Dalam pelaksanaan penilaian kinerja tersebut dilakukan dengan menggunakan sebuah aplikasi yang disebut dengan aplikasi *e-performance*. Aplikasi kinerja *e-performance* adalah sebuah aplikasi yang menjelaskan dan memaparkan keseluruhan proses dalam pengelolaan kinerja pegawai yang ada.

Penerapan *e-performance* adalah sebuah aplikasi yang dipicu oleh adanya kemajuan teknologi informasi (komputer dan telekomunikasi) sehingga akan lebih baik lagi dalam melakukan penilaian kinerja. Sehingga dengan adanya aplikasi *e-performance* diharapkan dalam pengelolaan kinerja akan dapat memberikan kemudahan bagi pengguna atau pengelola kinerja serta bagi pegawai dalam mengelola kinerja pegawai. Selanjutnya akan digunakan sebagai pedoman yang memberikan kepastian dan standar *performance* ini

akan dapat melihat hasil kerja yang telah dicapai atau tingkat keberhasilan kerja yang telah dicapai, penentuan target yang akan dicapai dan sarannya, sesuai dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati antara atasan dan bawahan dalam organisasi.

Penilaian Indeks kinerja Utama pegawai dengan didasarkan pada kontrak kinerja (KK) yang mempunyai bobot sebesar 60% sedangkan penilaian kinerja dengan didasarkan pada nilai perilaku (NP) mempunyai bobot 40%. Penilaian kinerja dengan didasarkan pada Kontrak Kinerja diukur melalui realisasi kinerja dengan rencana kinerja yang telah ditetapkan dan disepakati antara penanggungjawab kinerja dengan atasan langsungnya.

Penilai kinerja yang berdasarkan pada Nilai Perilaku Pegawai (NPP) diukur melalui persepsi atasan, *peer* (sejawat), dan bawahan atas kinerja pegawai. dengan cara memberikan beberapa pertanyaan kepada pihak-pihak terkait. Pertanyaannya seputar perilaku yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diturunkan dari nilai-nilai organisasi yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Apabila Nilai Perilaku pegawai tinggi, menurut atasan, *peer* (sejawat), dan bawahan, maka pegawai yang bersangkutan telah berperilaku sesuai yang diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk pegawai dengan jabatan yang tidak mempunyai bawahan, maka bawahan akan diganti oleh *peer*(sejawat), sedangkan untuk jabatan pimpinan, yang tidak mempunyai *peer* (sejawat), maka digantikan oleh penilaian bawahannya. Jumlah penilai (*evaluator*) untuk masing-masing pegawai adalah 5 orang, yang terdiri dari 1 atasan, 2 *peer* dan 2 bawahan dan akan dimodifikasi sesuai posisi jabatan sebagaimana disebutkan diatas.

II. METODELOGI PENELITIAN

Penulisan ini menggunakan metode *eksplanatori*, yaitu dengan menggali informasi sebanyak-banyaknya dari berbagai sumber informasi dari jurnal, buku dan bahan referensi lainnya yang berhubungan dengan *e-performance*, umpan balik 360 derajat atau *feedback* dan kinerja pegawai. *E-performance* sebuah penilaian kinerja menggunakan teknologi informasi untuk mengotomasi manajemen kinerja dan untuk memantau, memberikan umpan balik, dan mengoreksi penyimpangan secara *real time*. Sehingga diharapkan

dapat memberikan gambaran dan informasi yang berhubungan dengan *E-Performance* sebagai model yang dapat digunakan untuk penilaian umpan balik 360 derajat dalam penilaian kinerja pegawai pada organisasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Tahap Dan Proses Pengelolaan Kinerja

Agar penilaian Kinerja Pegawai dapat dilaksanakan dengan baik, maka akan disampaikan tahap dan proses pengelolaan kinerja, yaitu:

1. Pembuatan Indikator Kinerja Utama (IKU)

- Pengelola kinerja membuat sasaran strategis masing-masing unit.
- Pegawai membuat konsep Kontrak Kinerja dan membuat daftar IKU beserta Manual IKU terlebih dahulu.
- Atasan langsung pegawai melakukan *Approval* atas konsep Kontrak Kinerja bawahannya.
- Penandatanganan Kontrak Kinerja.

2. Penilaian Perilaku

- Pegawai membuat laporan pelaksanaan kegiatan yang mendukung IKU pada LogBook secara berkala.
- Atasan langsung melakukan *approval* terhadap Logbook bawahan dan mengisi capaian IKU bawahan.

3. Pencatatan Capaian IKU

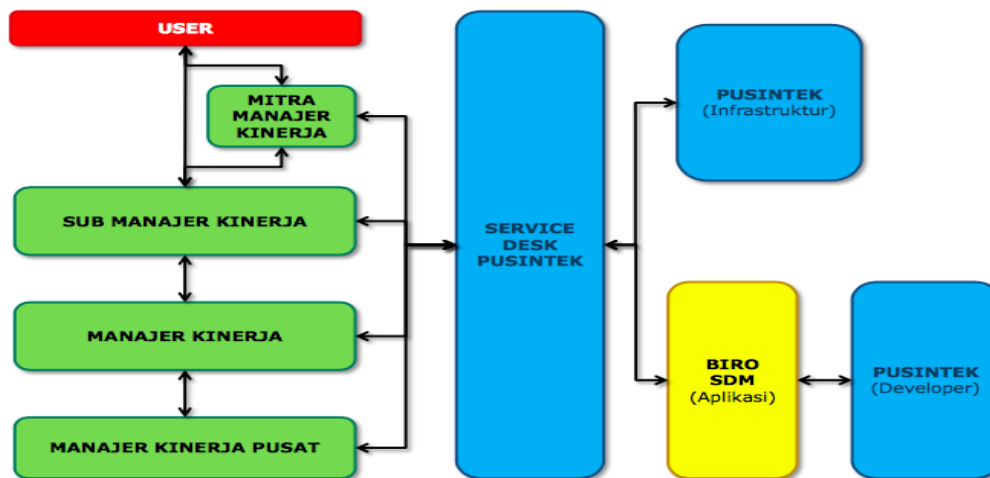
- Pegawai mengusulkan *peer* dan bawahan (bila ada) sebagai evaluator.
- Atasan langsung menentukan *peer* dan bawahan (bila ada) yang ditunjuk sebagai evaluator.
- Evaluator memberikan penilaian perilaku kepada *evaluee*.

4. Pembuatan Laporan

- Pembuatan Laporan Capaian IKU (Capaian Kinerja Pegawai/CKP)
- Nilai Perilaku (NP), dan
- Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

B. Proses dan Implementasi Aplikasi *E-Performance*

Secara struktural tanggung jawab pengukuran kinerja pegawai dalam organisasi berada pada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM), dengan menggunakan aplikasi *E-Performance*



Gambar 1. Aplikasi *E-Performance*

1. Proses Regristasi Pada Aplikasi *E-performance*

Pada awalnya pegawai sebagai individu harus melakukan akses ke aplikasi *E-Performance*, selanjutnya pegawai harus mengisi formulir registrasi dengan membuat username dan password pada aplikasi. Setelah itu, pegawai memeriksa dan memastikan data pribadi dan data atasan langsung. Apabila proses tersebut sudah dilalui, maka langkah selanjutnya adalah login ke aplikasi dengan menggunakan username dan password yang telah dibuat sebelumnya. Selanjutnya, setelah masuk dalam aplikasi *E-Performance* pegawai wajib memperbaharui profil individunya, setelah itu maka proses registasi selesai. Pegawai sudah terdaftar dan dapat menggunakan aplikasi *E-Performance* tersebut.

2. Proses Inisiasi

Agar aplikasi *E-Performance* dapat berjalan dengan baik maka para manajer kinerja dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah harus melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Login ke Aplikasi dengan membuka *browser Mozilla Firefox 12* pada alamat web (www.e-performance.kemenkeu.go.id).
2. Manajer Kinerja Pusat menunjuk Manajer Kinerja dilevel bawahnya sampai dengan level terbawah secara berjenjang.
3. Manajer Kinerja dari level atas sampai bawah melakukan setting parameter bobot perspektif, Indikator Kinerja Utama, dan Nilai Kinerja Pegawai.

3. Proses Pembuatan Kontrak Kinerja

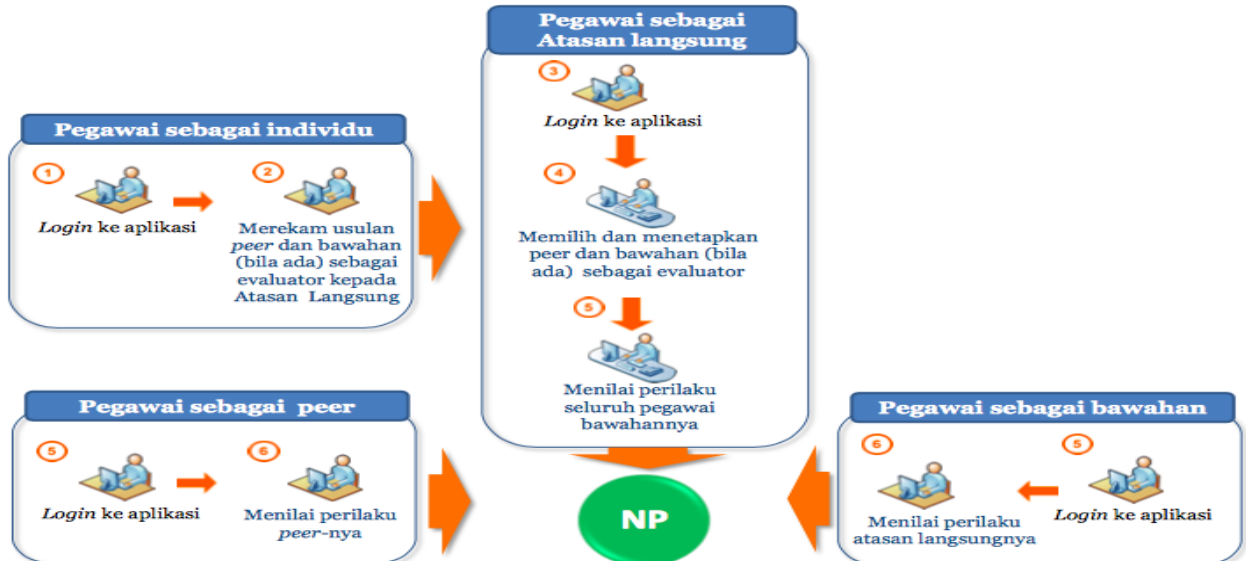
Kontrak Kinerja diawali dari Manajer Kinerja dengan melakukan perekaman data sasaran strategis organisasi. Setelah itu masing-masing pegawai melakukan login ke aplikasi *E-Performance* untuk merekam Kontrak

Kinerja. Kontrak Kinerja berisi IKU yang telah dipilih untuk masing-masing pegawai yang disatukan dalam sebuah dokumen Kontrak Kinerja. Adapun data-data yang dimasukkan dalam aplikasi tersebut adalah data IKU, data inisiatif strategis, dan target. Setelah data-data tersebut dimasukkan maka pegawai harus mencetak Kontrak Kinerja melalui aplikasi *E-Performance* serta menandatangani.

Dalam proses ini, atasan langsung wajib memberikan approve terhadap Kontrak Kinerja yang sudah diusulkan oleh bawahannya, sebagai tanda bahwa atasan telah menyetujui kontrak kinerja bawahannya secara digital. Sampai dengan proses ini maka input pelaksanaan kontrak kinerja sebagai media penilaian kinerja pegawai telah siap untuk digunakan. Kontrak Kinerja ini nantinya digunakan untuk mengukur Capaian Kinerja Pegawai (CKP).

4. Penilaian Perilaku Pegawai

Pada akhir periode penilaian, pegawai sebagai individu melakukan login ke aplikasi *E-performance* untuk melakukan perekaman usulan *peer* (bila ada) atau bawahan (bila ada) sebagai *evaluator* kepada atasan langsung. Pegawai sebagai *peer* melakukan login ke aplikasi untuk melakukan penilaian *peer*-nya. Pegawai sebagai atasan langsung melakukan login ke aplikasi untuk selanjutnya memilih dan menetapkan *peer* dan bawahan (bila ada) sebagai *evaluator*, dan selanjutnya melakukan penilaian perilaku seluruh pegawai bawahannya. Pegawai sebagai bawahan melakukan login ke aplikasi untuk menilai perilaku atasan langsung. Hasil dari penilaian ini menjadi Nilai Perilaku (NP) Pegawai. Dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2 . Proses Penilaian Perilaku Pegawai

5. Nilai Kinerja Pegawai (NKP)

Dalam menghitung Nilai Kinerja Pegawai (NKP) pegawai sebagai individu harus terlebih dahulu menghitung Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dengan cara memasukkan bukti realisasi kinerja pada *Logbook* setiap periode pelaporan. Selanjutnya pegawai sebagai atasan langsung harus melakukan approve atau persetujuan atas capaian kinerja bawahannya tersebut serta mengisi capaian kinerja seluruh pegawai bawahannya pada setiap periode pelaporan. Hasil dari Capaian Kinerja Pegawai 60% ditambah dengan Nilai Perilaku 40% setelah adalah bobot penilaian yang akan menjadi Nilai Kinerja Pegawai. Pada tahap penghitungan NKP inilah kinerja dari pegawai akan diketahui.

C. Implementasi Pelaksanaan *E-performance*

Berdasarkan uraian diatas telah kita ketahui bahwa Nilai Kinerja Pegawai (NKP) terdiri dari dua komponen yaitu Capaian Kinerja Pegawai (CKP) dan Nilai Perilaku (NP). Capaian Kinerja Pegawai diperoleh dari perhitungan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU), sedangkan Nilai Perilaku(NP) diperoleh melalui penilaian oleh atasan langsung, sejawat (*peers*), dan bawahan.

Penggunaan *E-performance* sebagai pertimbangan dalam pemberian kompensasi tunjangan kinerja tahunan perlu diteliti lebih lanjut secara mendalam, apakah hal tersebut mempengaruhi individu dalam melakukan penilaian kepada pegawai lain ataukah tidak. Secara alami seorang individu ingin selalu mendapatkan sesuatu lebih dari orang lain, sehingga dari pemikiran inilah ada kemungkinan *konflik of interest* seorang individu saat melakukan penilaian perilaku.

Studi yang telah dilakukan oleh beberapa ahli menyimpulkan bahwa metode penilaian 360 derajat *feedback* cukup efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai yang dievaluasi dapat melihat bagaimana perilaku kerjanya dari perspektif pegawai lain. Namun demikian, masih terdapat kontroversi mengenai penggunaan hasil penilaian 360 derajat sebagai bahan penilaian kinerja dan menyarankan penggunaannya eksklusif pada bahan perencanaan pengembangan individu.

Terlepas dari kontroversi tersebut, penilaian 360 derajat merupakan suatu pendekatan menuju objektivitas penilaian pegawai. Penilaian 360 derajat saat ini dilakukan dengan pengisian kuesioner. Materi pada kuesioner penilaian perilaku tersebut bersumber dari nilai-nilai yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan yang dituangkan ke dalam pernyataan dan dikaitkan dengan kegiatan pegawai sehari-hari.

Namun perlu dipahami bahwa penilaian 360 derajat ini merupakan suatu pendekatan dan upaya untuk meminimalisasi kemungkinan penilaian subjektif oleh atasan langsung dan membudayakan penilaian objektif dengan dinilai dan menilai antar pegawai. Bagaimana pun hasil penilaian yang didapatkan, sebaiknya dipandang sebagai masukan dan motivasi untuk membenahi dan menajamkan perilaku terbaik yang dimiliki oleh pegawai.

Atasan langsung, sebagai *coach* dan *counselor*, dianggap memahami kondisi pegawai dengan lebih

baik. Dengan bobot 60% untuk penilaian atasan, 15% penilaian dari rekan kerja dan 25% dari bawahan, atasan memiliki peran terbesar dalam mempengaruhi perilaku pegawai. Untuk memudahkan proses penilaian 360 derajat, pengisian penilaian perilaku dilakukan dengan bantuan Aplikasi Pengelolaan Kinerja *e-performance*, yang berbasis jaringan internet. Mekanisme penilaian melalui *e-performance* merupakan upaya untuk menjamin kerahasiaan penilai dan hasil penilaiannya. Pegawai yang dinilai tidak mengetahui nilai yang diberikan oleh setiap penilai karena aplikasi hanya menampilkan nilai kumulatif yang diberikan oleh seluruh penilai. Dengan demikian, penilai diharapkan dapat memberikan penilaian secara objektif.

Perbaikan terus-menerus di segala aspek, baik pada sistem maupun dukungan aplikasi, sangat dibutuhkan untuk mewujudkan perubahan tersebut.

Melalui penilaian ini, pegawai diharapkan mampu menanamkan nilai-nilai (*values*) dalam organisasi sehingga benar-benar menjadi nilai-nilai yang diamankan (*true values*) oleh setiap pegawai. Secara perlahan, nilai-nilai tersebut akan membentuk budaya kerja (*culture*) yang baru dalam organisasi dan mengantarkan pada *good governance*.

IV. KESIMPULAN

1. Penerapan *E-performance* sebagai implementasi metode penilaian 360 derajat di organisasi diharapkan bahwa seorang pegawai dapat memperoleh *feedback* dari atasan, rekan kerja dan bawahannya. Sehingga diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.
2. Dengan *E-Performance* sebagai implementasi Penilaian 360 derajat adalah merupakan *feedback* atas kinerja pegawai yang diharapkan akan terus dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai yang dievaluasi dapat melihat bagaimana perilaku kerjanya dari perspektif pegawai lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa *e-performance* dalam penilaian 360 derajat merupakan suatu pendekatan menuju objektivitas penilaian kinerja pegawai dalam organisasi.

REFERENSI

- Bernardin, H. John and Russel. 2010. Human Resource Management. New York: McGraw-Hill
- Bacal dan Robert (2012). Performance Management Terjemahan Surya Dharma dan Yanuar Irawan, Penerbit Gramedia Pustaka.
- Furqon. (1999). *Statistika Terapan Untuk Penelitian*. Bandung: AFABETA.
- Fleenor, J. W. (2008). Leveraging the impact of 360-degree feedback. Dalam J. W. Fleenor, Leveraging the impact of 360-degree feedback (hal. xvi). USA: Center for Creative Leadership
- Dessler, Gary. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya*

Manusia. Jakarta: CV Haji Masagung.

bidang keilmuan Manajemen terutama Manajemen Sumber Daya Manusia dan Humaniora

<http://www.pajak.go.id/content/buletin-kinerja-edisi-xiv2013>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1250495>.

Oktarinanda, A. (2012). Perbandingan Efisiensi Metode Least Trimmed Square (LTS) dan Metode Least Median Square (LMS) Dalam Estimasi Parameter Regresi Robust (Studi Kasus Data Produksi Padi Kabupaten / Kota di Jawa Timur 2012), 177-180.

Prawirosentono, S. (2012). *Kebijakan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: BPF.

Sevilla, C. G. et. al. (2007). *Research Methods*. Quezon City: Rex Printing Company.

Solikhin. (2006). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tegal.

Suliyanto. (2006). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi.

Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Murai Kencana.

Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Wilfred, Onyancha Nyanumba et al. (2014). Effect of Remuneration on Employees Performance in the Ministry of Internal Security: A Case of Kisii County. *International Journal of Human Resource Studies*. Volume 4 No. 1, 223-231. Retrieved from Macrothink Institute Journal Database.

Biodata Penulis :

Suhardoyo, SE.MM lahir di Banyumas, 27 November 1970, Pendidikan : Lulus S1- Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) di Purwokerto – Jurusan Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan /IESP (Lulus 1996), Lulus S2-Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia School Of Management di Jakarta (STIE ISM) Jurusan Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Lulus 2013), saat ini sedang menempuh pendidikan program Pasca Sarjana (S3) Di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis saat ini mengajar di STMIK Nusa Mandiri Jakarta dan AMIK BSI. Penulis aktif menulis paper pada Jurnal Perspektif, Widya Cipta dan Seminar Nasional dengan