

KAJIAN PENGEMBANGAN METODE PENILAIAN KOMPETENSI



Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I

2015

KAJIAN PENGEMBANGAN METODE PENILAIAN KOMPETENSI



Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur
Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I

2015

Penanggung Jawab : Dr. H. Joni Dawud, DEA

Penulis :

- Rr. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si
- Depdi Respatiawan, SE
- Nurhusna Frinovia, St., S.Psi., M.Psi
- Danik Wijayanti, S.Psi., M.Si

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Tujuan	3
1.3. Metode	3
1.4. Waktu Pelaksanaan	3
BAB II TINJAUAN LITERATUR	
2.1. Kritik Terhadap Sistem Penilaian Tradisional	4
2.2. Definisi Metode Penilaian 360 Derajat	5
2.3. Kelebihan dan Kekurangan Metode Penilaian 360 Derajat	7
2.4. Substansi Penilaian 360 Derajat	8
2.5. Manfaat atau Kegunaan Metode Penilaian 360 Derajat	9
2.6. Mekanisme Penilaian 360 Derajat	11
2.7. Objek Penilaian 360 Derajat	12
BAB III METODOLOGI	
3.1. Studi Literatur	13
3.2. Diskusi	13
3.3. Benchmarking	13
3.4. Focus Group Discussion	13
BAB IV KONSEPSI PENERAPAN METODE 360 DERAJAT DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA	
4.1. Penerapan Scope Sempit	14
4.2. Penerapan Scope Luas	18
4.3. Urgensi Penyempurnaan Katalog Kompetensi	22
4.4. Rancangan Operasionalisasi Di Lingkungan PKP2A I LAN Dalam Bentuk Pilot Project	24
BAB V PENUTUP	35
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Dalam rangka mewujudkan lingkungan birokrasi yang bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, Pemerintah telah menerbitkan Kebijakan Reformasi Birokrasi sebagaimana yang diatur melalui Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi. Salah satu misi yang termaktub dalam *Grand Desain Reformasi Birokrasi* tersebut adalah melakukan penataan dan penguatan pada delapan area perubahan yang meliputi: organisasi, tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mindset* dan *cultureset*. Secara khusus, hasil atau output yang diharapkan dari Kebijakan Reformasi Birokrasi terutama dari area perubahan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur adalah terwujudnya aparatur yang berintegritas, kompeten, professional, berkinerja tinggi dan sejahtera.

Dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, konsep kompetensi harus menjadi pilar utama dalam pengelolaan SDM aparatur. Artinya, manajemen sumber daya manusia di instansi pemerintah harus mengacu dan didasarkan kepada standar kompetensi jabatan dan syarat jabatan yang ditetapkan. Pengelolaan SDM aparatur berbasis kompetensi ini tentunya harus diwujudkan dalam pelaksanaan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia aparatur mulai dari perencanaan, rekruitment, penempatan, seleksi, pemberian tunjangan dan kompensasi, pengembangan dan pemberhentian.

Sebenarnya terdapat beberapa peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam rangka mendorong terwujudnya pengelolaan SDM aparatur berbasis kompetensi. Salah satunya adalah Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 43 Tahun 1999. Dalam Pasal 17 ayat (2) dari UU tersebut dijelaskan bahwa pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras, atau golongan. Sementara itu, Pasal 5 Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural mengemukakan syarat seorang PNS untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah: (1) berstatus Pegawai Negeri Sipil; (2) serendah-rendahnya menduduki pangkat satu tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan; (3) memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan; (4) semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam dua tahun terakhir; (5) memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan; (6) sehat jasmani dan rohani. Ini berarti bahwa Pemerintah Indonesia setidaknya sudah menunjukkan upaya untuk melakukan pemberian terhadap aspek pengelolaan SDM aparaturnya, meskipun hal tersebut belum secara optimal dilakukan. Pada saat Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) disahkan, hal ini semakin menegaskan bahwa pengelolaan SDM aparatur secara eksplisit telah mendukung kompetensi sebagai dasar utama untuk menentukan kebijakan pengembangan karir, terutama dalam hal promosi, rotasi, mutasi dan peningkatan kapasitas aparatur. Dalam hal ini, terdapat 3 jenis kompetensi yang harus dipenuhi oleh para pegawai ASN, yaitu: *Kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosial Kultural*.

Dalam rangka mencapai pelayanan yang profesional dan berkualitas tentu dibutuhkan sistem kerja yang mendukung dan kompetensi yang memadai bagi seorang PNS untuk bisa menjalankan tugas dan fungsinya. Dengan mengetahui peta dalam organisasinya, sebuah instansi atau organisasi akan dapat membuat perencanaan pengembangan ASN aparatur secara terintegrasi dan berkelanjutan berdasarkan prinsip *“The Right Man on The Right Place in The Right Time trough The Right Way”*. Penempatan pegawai, pengembangan pegawai maupun suksesi pimpinan dilakukan berbasis kompetensi berlandaskan sistem Merit dengan pengawasan dari KASN dan menggunakan hasil *mapping* maupun seleksi yang diselenggarakan secara terbuka serta obyektif (*open bidding*) sebagai bahan pertimbangannya. Pasal 72 Undang-Undang ASN menyatakan bahwa Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan jender, suku, agama, ras, dan golongan.

Untuk mendapatkan gambaran profil kompetensi ASN perlu dilakukan uji kompetensi. Terkait dengan hal tersebut, terdapat beberapa metode atau alat (*tools*) untuk mengukur kompetensi, seperti; *Metode Assessment Center, Competency Based Interview, Behavior Observation Checklist dan Feedback 360 Derajat*. Di antara *tools* atau metode tersebut, Metode Assessment Center memang dinilai memiliki tingkat *validitas* dan *reliabilitas* paling tinggi, yaitu 0.63 (menurut Alvin Lum). Hal ini dikarenakan Metode Assessment Center merupakan suatu metode penilaian yang terstandar guna menilai atau mengukur kompetensi dan prediksi keberhasilan seseorang dalam suatu jabatan yang akan diduduki dengan menggunakan beberapa simulasi atau alat ukur (*multisimulasi*) dan dilakukan oleh beberapa orang assessor (*multiassessor*).

Selanjutnya, *Assessment Center LAN* yang merupakan salah satu Unit Penilaian Kompetensi milik pemerintah yang berdiri sejak Tahun 2011 telah melakukan melakukan berbagai kegiatan penilaian kompetensi baik untuk tujuan pemetaan (*talent pool*) maupun seleksi. Adapun metode atau alat ukur yang digunakan selama ini adalah:

- 1) *Competency Based Interview* ;
- 2) *Metode Assessment Center* ;

menggunakan beberapa simulasi diantaranya adalah *Simulasi Problem* atau *Case Analysis, Leaderless Group Discussion (LGD), In Tray atau In Basket, Role Play, dan Proposal Writing and Presentation*.

Sejalan dengan semakin tingginya kesadaran untuk menyelenggarakan kegiatan penilaian kompetensi aparatur yang lebih baik dan berkualitas, maka perlu dilakukan upaya-upaya pengembangan metode penilaian kompetensi. Hal ini penting mengingat metode atau *tools* penilaian kompetensi dengan *validitas* dan *reabilitas* tinggi merupakan salah satu kunci keberhasilan penyelenggaraan kegiatan penilaian kompetensi. Implikasinya tentu pada semakin baiknya tingkat akurasi dan objektivitas hasil penilaian kompetensi yang dilakukan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, Sub Bidang Pengembangan Instrumen, Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I, Lembaga Administrasi Negara, pada Tahun Anggaran 2015 ini bermaksud untuk melakukan kegiatan pengkajian tentang Pengembangan Metode Penilaian Kompetensi. Dalam

hal ini, kajian akan difokuskan pada salah satu metode yaitu Metode Penilaian derajat. Harapannya, pengembangan metode 360 derajat ini dapat diterapkan sebagai salah satu metode penilaian kompetensi yang dapat melengkapi metode atau tools yang sudah ada dan digunakan oleh Assessment Center LAN sampai saat ini. Oleh karenanya, kajian ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistem penilaian kompetensi derajat sebagai instrumen tambahan yang dapat diaplikasikan pada kegiatan penilaian kompetensi pegawai ASN yang diselenggarakan oleh Bidang PKKA - PKP2A I LAN.

1.2 TUJUAN

Tujuan dari kegiatan Kajian Pengembangan Metode Penilaian Kompetensi ini adalah untuk menyusun konsepsi penerapan Metode derajat di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.

1.3 METODE

Kegiatan ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. *Desk Research Analysis*, berupa studi kepustakaan melalui penelusuran literatur berupa buku, laporan kajian, peraturan perundangan, jurnal, dan dokumen lainnya yang relevan.
2. *Benchmarking* ke Unit Penilaian Kompetensi milik Instansi Pemerintah, BUMN serta lembaga lain yang telah menerapkan sistem penilaian derajat, seperti Assessment Center Kementerian Keuangan, MAC- BPKP, PT. Telkom.
3. *Focus Group Discussion (FGD)*, melakukan diskusi terfokus dengan para narasumber dan pakar praktisi yang bergerak di bidang Penilaian Kompetensi dan Sumber Daya Manusia.

1.4 WAKTU PELAKSANAAN

Kegiatan kajian ini direncanakan akan dilaksanakan dalam waktu 8 bulan (April-November 2015), yang meliputi tahapan kegiatan sebagai berikut:

1. *Tahap Persiapan*, tahap ini merupakan tahapan penyempurnaan TOR, RAB dan teknis operasional pelaksanaan kajian;
2. *Tahap Penyusunan Research Design dan Instrumen*, yaitu tahap untuk mengumpulkan literatur/referensi dan data-data sekunder dalam rangka memperkuat landasan teoritis dari kajian dan metode penelitian yang akan dilakukan. Selain menyusun *Research Design*, pada tahap ini juga akan disusun instrumen penelitian.
3. *Tahap Pengumpulan Data*, yaitu tahap untuk melakukan pengumpulan data melalui wawancara, *benchmarking*, dan *Focus Group Discussion*;
4. *Tahap Analisa Data*, yaitu tahap untuk menyimpulkan dan menajamkan hasil penelusuran literatur digabungkan dengan pengolahan data sekunder dan menghasilkan hasil rumusan mengenai Konsepsi Sistem Penilaian Kompetensi derajat di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
5. *Tahap Verifikasi*, yaitu tahap untuk melakukan verifikasi hasil rumusan tersebut di atas kepada para narasumber pakar.
6. *Tahap Penyusunan Laporan*, yaitu tahap penyusunan laporan penelitian.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Bab ini akan menjelaskan tentang berbagai tinjauan teoritis mengenai konsepsi Metode Penilaian 360 derajat yang meliputi latar belakang atau sejarah perkembangan munculnya konsepsi Metode Penilaian 360 derajat, definisi, manfaat atau kegunaan, kelebihan dan kekurangan, substansi penilaian, mekanisme penilaian, objek penilaian, pro kontra penggunaan dan sebagainya.

2.1 Kritik Terhadap Sistem Penilaian Tradisional

Sebuah sistem penilaian yang baik haruslah bersifat objektif. Objektifitas ini dapat terjadi apabila proses penilaian melibatkan beberapa pihak penilai (*raters*) yang dipandang memahami seluk beluk pekerjaan dari pihak yang akan dinilai (*ratee*) dan masing-masing pihak diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, informasi dan ide-idenya dengan cukup seimbang. Sayangnya, kebanyakan sistem penilaian tradisional selama ini seringkali menempatkan atasan (*supervisor*) pada posisi sebagai satu-satunya pihak yang diharuskan melakukan penilaian tanpa ada upaya konfirmasi dari pihak-pihak lain yang juga terlibat dalam sebuah proses kerja bersama.

Beberapa kelemahan dari sistem penilaian tradisional ini diungkapkan oleh Michael Rigg, dari Fluor Daniel (mengutip dari Industrial Engineering, August 1992) yang mengatakan bahwa metode penilaian tradisional dapat merusak tim kerja karena fokus penilaian atasan terhadap staf mungkin lebih banyak menggunakan kontrol perasaan. Padahal seharusnya penilaian dapat menghasilkan umpan balik untuk staf sehingga permasalahan yang dialami individu dapat diperbaiki dan sekaligus dapat meningkatkan performansi kerjanya. Handoko (2001:140) juga mengungkapkan mengenai kelemahan metode penilaian tradisional ini dengan menjelaskan bahwa karena dalam metode penilaian tradisional staf dinilai oleh satu orang, maka dapat menimbulkan bias yang disebabkan oleh beberapa hal yaitu : *Haloo Effect*, *Leniency Bias*, *Strickness Bias* dan *Recency Effect*.

Haloo effect adalah suatu bias kognitif terhadap kesan menyeluruh seseorang atau sesuatu yang didapat dari menggeneralisasi salah satu kareakteristiknya. Sedangkan menurut penelitian empiris Edward L. Thorndike (1920), ia menemukan hubungan yang tinggi antar semua sifat positif dan semua sifat negatif. Seseorang biasanya tidak menilai orang lain dengan penilaian yang bercampur aduk; melainkan kita akan menganggap setiap orang sebagai baik atau buruk dalam berbagai kategori pengukuran. Sehingga bias penilaian atau *Haloo Effect* pada metode penilaian tradisional akan sangat besar terjadi. Seorang *rater* pada model penilaian tradisional akan memiliki penilaian yang mengarah baik atau buruk, sehingga pada saat ia memiliki penilaian yang baik, maka hasilnya akan mengarah ke hasil positif dan jika penilaian tersebut buruk, maka penilaian akan mengarah kearah hasil yang negatif.

Selain itu, persoalan lain dari sistem penilaian tradisional ini adalah adanya kemungkinan menghasilkan pengukuran yang ceroboh karena digunakan untuk tujuan politisasi dan kepentingan pribadi.

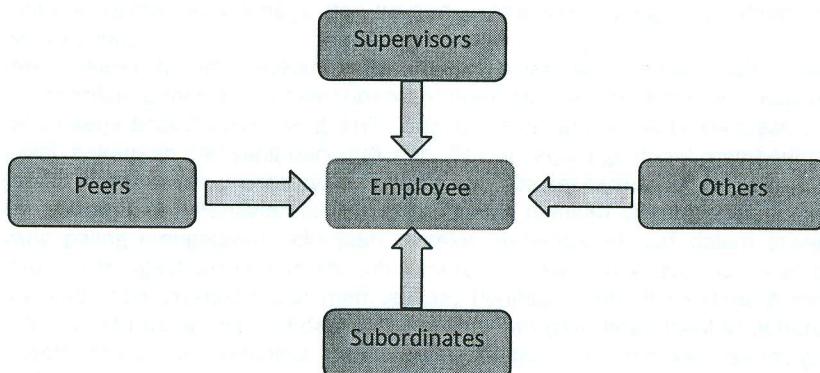
Dikarenakan oleh persoalan-persoalan tersebut, maka diperlukan sistem penilaian baru yang memiliki tingkat objektivitas yang lebih baik. Salah satu metode penilaian yang dipandang cukup mampu mengatasi berbagai kelemahan dari sistem penilaian tradisional ini adalah metode penilaian 360 derajat. Ginka Toegel dan Jay A Conger (2003) dalam bukunya berjudul "*Assessment: Time for Reinvention. Center for Effective Organizations*", menjelaskan bahwa satu dari alat (*tool*) manajemen pengembangan yang paling popular digunakan dewasa ini adalah instrumen *assessment 360 derajat*. Metode yang dikenal juga dengan nama *multisource* atau *multirater assessment* atau *full-circle appraisal* tersebut menjadi popular karena mampu

mengatasi beberapa kelemahan metode penilaian tradisional sebagaimana dijelaskan di atas. Lebih lanjut mengenai metode ini akan dijelaskan pada sub bab berikutnya.

2.2 Definisi Metode Penilaian 360 Derajat

Chaitra M. Hardison (2003) menyebutkan bahwa Metode Penilaian 360 derajat adalah alat yang dapat digunakan untuk mengukur atau menilai kinerja seorang pegawai, dimana seorang pegawai menerima *feedback* dari atasan (*supervisors*), bawahan (*subordinates*), dan rekan kerja (*peers*). Selain itu, *assessment 360 derajat* juga melibatkan penilaian dari diri sendiri (*self rating*) dan *stakeholders* lainnya misal *customer* baik internal maupun eksternal. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa pada sistem penilaian tradisional, penilaian biasanya dilakukan hanya oleh atasan (*supervisors*) saja, sementara dalam metode penilaian 360 derajat ini, terlihat adanya tambahan penilaian yang berasal dari bawahan (*subordinates*), rekan kerja (*peers*), diri sendiri (*self assessment*) maupun dari *stakeholders* lainnya. Tambahan penilaian ini dimaksudkan untuk mengisi kesenjangan/kelemahan dari *supervisor ratings*, yang dianggap memberikan gambaran yang kurang lengkap mengenai performansi pegawai. Berikut disajikan ilustrasi sistem penilaian 360 derajat.

Gambar 1: Ilustrasi Assessment 360 derajat



Sumber: Chaitra M. Hardison, et al (2003)

Definisi serupa juga disampaikan oleh Devin J. Morrison (2002) yang menyatakan bahwa: “360-Degree feedback is a personal development and appraisal tool designed to quantify the competencies and skills of fellow employees by tapping the collective experience of their superiors, subordinates and peers”. Definisi tersebut secara tegas menyatakan bahwa penilaian 360 derajat adalah alat atau metode pengembangan individu dan penilaian (*appraisal*) yang didesain untuk mengukur kompetensi dan ketrampilan pegawai dengan cara meminta penilaian secara kolektif kepada atasan, bawahan dan rekan sejawatnya.

Sementara itu, Richard Lepsinger dan Anntoinette D. Lucia (2009) dalam bukunya yang berjudul “The Art and Science of 360 Degree Feedback” mendefinisikan metode ini secara lebih luas. Metode yang disebutnya sebagai *group performance review* ini didefinisikannya sebagai sebuah metode untuk menyumpulkan persepsi tentang perilaku seseorang dan dampak dari perilaku tersebut dari atasan langsung, kolega, anggota tim, pelanggan internal dan eksternal dan supplier. Hal serupa juga diungkapkan oleh Chandan Kumar & Gangadhar Sahuu (2008) dalam papernya yang berjudul *360 Degree Feedback Mechanism: A Tool for Managing Employee*

Performance. Disana dinyatakan bahwa *Multirater and Feedback Systems* (MAFS) atau Umpan Balik Multi Sumber adalah pemberian umpan balik atau data kinerja dan *feedback* yang sistematis kepada individu atau grup kerja yang berasal dari sejumlah pemangku kepentingan dalam sistem kerja mereka.

Melalui metode penilaian 360 derajat ini, setiap pegawai (*ratee*) mempunyai kesempatan untuk memperoleh umpan balik atas kinerja mereka dari beberapa pihak sehingga dari hasil umpan balik tersebut diharapkan mampu memberikan wawasan kepada pegawai tentang bagaimana perilakunya mempengaruhi lingkungan kerjanya. Individu pegawai juga berkesempatan untuk melihat bagaimana keefektifannya bekerja sebagai pegawai dilihat oleh orang lain, sehingga mereka dapat memahami profil diri yang meliputi kekuatan dan kelemahannya. Pemberian umpan balik ini juga membantu pegawai untuk menyoroti ketrampilan dan perilaku apa yang dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat memenuhi visi, misi dan tujuan utamanya.

Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa para penilai (*raters*) yang terlibat dalam metode penilaian 360 derajat ini meliputi atasan (*supervisor*), rekan kerja (*peers*), bawahan (*subordinate*), diri sendiri (*self*), dan stakeholders lainnya. Pada dasarnya, *raters* dipilih untuk memberikan penilaian atas dasar pemahamannya mengenai seluk beluk pekerjaan dari *ratee*. Berikut ini dijelaskan beberapa alasan pemilihan para *raters* tersebut:

1. **Atasan (*supervisor*)**. Atasan adalah pihak yang paling memahami mengenai target atau tuntutan performansi kinerja dan tuntutan kompetensi yang harus dipenuhi oleh yang bersangkutan.
2. **Rekan kerja (*peers*)**. Rekan kerja adalah pihak yang dinilai cukup akurat untuk memberikan penilaian. Ketika *supervisor* tidak sempat untuk memberikan pengawasan, rekan kerja adalah pihak yang dinilai cukup memahami seluk beluk tugas dan tanggung jawab pekerjaan dari yang bersangkutan. Rekan kerja juga dapat memberikan perspektif yang berbeda untuk proses evaluasi kinerja secara keseluruhan (Noe, et. al, 2003:301).
3. **Diri sendiri (*self*)**. Penilaian terhadap diri sendiri didasari oleh ide jika staf adalah pihak yang paling mengetahui pekerjaan mereka. Keterlibatan staf dalam proses penilaian dapat meningkatkan komitmen untuk merencanakan tindakan, membuat proses kerja menjadi lebih produktif dan memuaskan. Penilaian pribadi cenderung memiliki *Haloo Effect* yang rendah, namun demikian pegawai mungkin tidak melihat penurunan kinerja seperti orang lain sehingga penilaian diri sendiri seharusnya disandingkan dengan metode lainnya.
4. **Bawahan (*sub ordinate*)**. Penilaian dari bawahan dapat membantu atasan untuk mempertahankan kekonsistensi ucapan dan tindakannya yang mana selanjutnya dapat meningkatkan performa kerjanya. Hal ini karena kebanyakan atasan tidak menyadari jika terkadang apa yang mereka katakan tidak sesuai dengan apa yang mereka lakukan. Namun demikian diperlukan sikap terbuka dan kemauan untuk menerima kritik dan masukan dari bawahan.

Pada dasarnya, terdapat banyak variasi konsep dari *feedback* 360 derajat yang berbeda dari yang diilustrasikan pada **gambar 1** di atas. Beberapa penilaian hanya melibatkan *supervisor* dan *subordinates* saja, sedangkan yang lainnya meliputi penilaian dari sudut pandang *supervisor* dan *customers*. Namun demikian, pada intinya kegunaan dari metode ini ditentukan oleh beberapa hal diantaranya : 1) *tujuan yang ingin dicapai*, 2) *apa yang akan diukur*, 3) seberapa bagus metode ini didesain, dan 4) bagaimana ia digunakan (Chaitra M. Hardison, et al; 2015).

2.3 Kelebihan dan Kekurangan Metode Penilaian 360 Derajat

Sub bab ini akan menjelaskan mengenai beberapa kelebihan dan kekurangan metode penilaian 360 derajat.

2.3.1 Kelebihan Metode Penilaian 360 Derajat

Pertama, Hasil Penilaian Metode 360 Derajat Lebih Komprehensif. Berdasarkan beberapa literatur, metode penilaian 360 derajat ini mampu memberikan gambaran kinerja individu yang lebih akurat daripada sistem *feedback* tradisional karena ia meliputi perspektif yg beragam (*multiple perspectives*) terhadap kinerja atau performansi pegawai (e.g., Borman, 1997; Tornow, 1993). Ini terutama berguna untuk aspek-aspek performansi yang, seperti skill interpersonal, tidak dapat dinilai melalui pengukuran murni seperti jumlah *item* yang terjual atau dihasilkan. Bahkan, rating dari *multiple raters* dapat lebih *reliable* dibanding rating dari *single rater* dan oleh karenanya menjadi lebih valid, 360 derajat juga bisa mengurangi *rater biases* dan *random error* (Mount et al., 1998).

Kedua, Hasil Penilaian Metode 360 Derajat Mampu Mendukung Perwujudan Sistem Manajemen Kinerja. Apabila diimplementasikan dengan baik, disertai dengan pelatihan yang sesuai dan penggunaan sumberdaya yang tepat, maka hasil penilaian 360 derajat merupakan tambahan data dukung yang kuat dan positif bagi perwujudan sistem manajemen kinerja.

Ketiga, Hasil Penilaian Metode 360 Derajat Mampu Memperbaiki Komunikasi Organisasi. Penerapan metode penilaian 360 derajat juga memungkinkan terjadinya peningkatan komunikasi di antara pegawai dan membina peningkatan kemauan untuk berpartisipasi dan keterlibatan dalam organisasi yang konsisten dengan penggunaan tim dan strategi manajemen partisipatif lainnya.

Keempat, Metode 360 derajat juga dapat mempromosikan *sense of fairness* atau *organizational justice* (e.g., Edward, Ewen and Vendatam, 2001). Dalam buku berjudul “The ABCs of 360 Degree Feedback” memang disebutkan bahwa “360 degree feedback is time-consuming, people-intensive, rife with politics, and comes with a significant price tag”. Jika biayanya tinggi dan memerlukan waktu dan energi yang besar, mengapa kemudian metode penilaian 360 derajat telah secara luas diadopsi oleh berbagai perusahaan di Amerika? Jawabnya karena metode penilaian 360 derajat ini menawarkan kesempatan unik untuk mengaitkan perilaku pimpinan yang spesifik dengan performansi organisasi dan individu untuk menemukan bagaimana stakeholders baik atasannya, bawahan, rekan kerja, *customers* internal dan eksternal melihat perilaku pimpinan tersebut. Jadi di sini, intinya ada semacam proses “*reality check*” dengan melibatkan sumber daya manusia yang lebih luas dalam organisasi, sehingga dengan adanya *sense of fairness and organizational justice*, maka akan terbangun lingkungan organisasi yang lebih positif secara lebih partisipatif.

2.3.2 Kelemahan Metode Penilaian 360 Derajat

Tidak dapat disangkal bahwa Metode Penilaian 360 Derajat memiliki beberapa kekurangan. Penerapan metode ini memerlukan sumber daya yang besar (*resource-intensive*) untuk mendesain, mengimplementasikan dan menjaga keberlangsungannya. Metode 360 derajat juga memerlukan waktu lama (*time consuming*) bagi partisipan yang enggan memberikan *feedback* atau secara terus terang dan obyektif dalam memberikan *feedback*, terutama jika mereka cukup *concern* atau memperhatikan bahwa *comment*

mereka dapat diidentifikasi. Ditambah lagi, beberapa kritik mencatat bahwa 360 derajat pada banyak kasus menunjukkan ketidakefektifan dalam memperbaiki perilaku dan dalam beberapa kondisi bahkan dapat merusak kinerja/performansi.

Penerapan konsep penilaian 360 derajat memerlukan komitmen yang sangat tinggi dari jajaran manajemen, terutama para pimpinan. Hal ini berlaku baik mulai dari tahap perencanaan hingga implementasinya. Sehingga upaya-upaya untuk meyakinkan manfaat dari metode 360 derajat ini agar bermanfaat bagi seluruh organisasi adalah sangat penting. Ini adalah tantangan yang harus dijawab oleh pihak-pihak yang ingin mengoperasionalkan metode 360 derajat.

Meski hasil penilaian metode 360 derajat mampu mendukung perwujudan sistem manajemen kinerja, beberapa organisasi/perusahaan menerapkannya tanpa mengikuti hasil uji coba dan proses yang teruji untuk memastikan *outcome* positif. Hal ini masih terjadi pada beberapa organisasi. Sebagai hasilnya banyak organisasi yang telah menerapkan penilaian 360 derajat dan hasilnya belum terlihat berdampak positif. Beberapa program 360 derajat dimulai tanpa dasar yang jelas dan pemangku kepentingan utama tidak dilibatkan ke dalamnya. Itulah mengapa sebelum implementasi metode penilaian 360 derajat harus ada proses sosialisasi kepada stakeholders terkait baik *top management* maupun para pegawai.

2.4 Substansi Penilaian 360 Derajat

Pada awalnya, metode penilaian 360 derajat memang hanya diberikan pada saat terjadi hal-hal atau kondisi yang tidak sesuai dengan harapan khususnya terkait dengan produktifitas kerja. Tujuannya semula adalah untuk memperoleh umpan balik kebutuhan peningkatan kinerja organisasi. Namun demikian dalam perkembangannya saat ini metode penilaian 360 derajat ini juga dapat digunakan sebagai instrumen alat ukur yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan perilaku sehingga dapat memberikan umpan balik yang faktual bukan hanya mengenai performansi kerja sebagaimana dijelaskan sebelumnya tapi juga kompetensi pegawai yaitu dengan mengumpulkan informasi mengenai ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowlegde*) dan sikap (*attitude*) yang efektif yang dapat menunjang pelaksanaan tugas pekerjaan di organisasi bersangkutan.

Jadi di sini, substansi penilaian 360 derajat dapat meliputi keahlian/ketrampilan pegawai, kemampuan, gaya dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Metode penilaian 360 derajat secara umum dapat juga mengukur kompetensi interpersonal atau "soft skills" misalnya kemampuan kepemimpinan (*leadership*), kemampuan kerjasama (*teamwork*) atau kemampuan pelayanan kepada pelanggan (*customer service*), dan lain-lain yang merupakan aspek kinerja/performansi yang biasanya dinilai dalam dunia kerja. Hal-hal yang menjadi aspek kinerja utama lainnya termasuk didalamnya adalah kemampuan pengelolaan tim kerja (*managing project teams*), kemampuan pengawasan atau memimpin orang lain (*supervising or leading others*), atau kemampuan menjalin komunikasi dengan pihak lain baik internal maupun eksternal (*other interactions with people internal or external to the organization*). Namun demikian, metode penilaian 360 derajat tidak cocok digunakan untuk mengukur seluruh aspek kinerja pada semua jenis pekerjaan, misalnya pegawai yang bekerja terisolasi (misalnya pekerjaan pabrik perakitan).

Menurut Bina Potensia Indonesia (2015) beberapa informasi yang dapat dikumpulkan dalam penerapan Metode Penilaian 360 Derajat adalah informasi-informasi tentang ketrampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan gaya (*style*) seseorang. Lebih rinci mengenai hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Ketrampilan (*skill*) yang meliputi kecakapan seseorang dalam menyelesaikan tugas: tingkat penguasaan (misalnya kemampuan berfikir strategik, komunikasi tertulis, pendelegasian tugas, pemberian pengaruh, negosiasi, pengoperasian mesin);
- b. Pengetahuan (*knowledge*) adalah pengetahuan tentang sebuah subjek atau disiplin (misalnya, pengetahuan tentang industri atau bisnis);
- c. Gaya (*style*) adalah pola karakteristik atau cara merespon lingkungan eksternal (misalnya, kepercayaan diri, *self sufficiency*, *emotional stability*).

2.5 Manfaat atau Kegunaan Metode Penilaian 360 Derajat

Berdasarkan penjelasan mengenai substansi penilaian 360 derajat tersebut di atas, selanjutnya, keluaran (*output*) penilaian 360 derajat ini dapat memberikan informasi mengenai hal-hal berikut:

- a) Perbandingan antara profil kompetensi individu dengan level kompetensi pada profil kompetensi jabatan sehingga dapat diidentifikasi kekuatan dan area pengembangan masing-masing individu;
- b) Keragaman hasil pengamatan antara penilaian diri, penilaian atasan, penilaian rekan kerja dan penilaian anak buah;
- c) Mengidentifikasi tindak pengembangan yang akan direkomendasikan bagi pegawai bersangkutan sesuai dengan pendekatan yang ada pada Sistem Pengembangan Pegawai/SDM berbasis Kompetensi.

Berdasarkan keluaran (*output*) tersebut, selanjutnya pemanfaatan atau penggunaan Metode Penilaian 360 derajat dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu:

- 1) untuk tujuan pengembangan (*developmental purposes*)
- 2) untuk tujuan evaluasi (*evaluation purposes*).

Chaitra M. Hardison, et.al (2015) dalam bukunya yang berjudul “360-Degree Assessment: Are They the Right Tool for The U.S. Military?” menjelaskan bahwa hingga saat ini perdebatan tentang metode 360 derajat masih terpusat pada bagaimana metode ini sebaiknya digunakan, terutama apakah seharusnya digunakan untuk tujuan pengembangan (*development purposes*), tujuan evaluasi (*evaluation purposes*) atau dapat digunakan untuk keduanya. Hasil penelitian dalam buku ini menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan yang mengimplementasikan metode penilaian 360 derajat menggunakananya untuk tujuan yang terkait dengan pengembangan, misalnya perencanaan *training*, tujuan pengembangan tahunan pegawai dan rencana suksesi kepemimpinan (*succession planning*). Khusus untuk penggunaan metode 360 derajat untuk tujuan perencanaan suksesi, dalam hal ini, penilaian 360 derajat dapat dilihat lebih dari sekedar untuk menjaring perspektif terhadap performansi kerja saat ini namun juga sebagai alat untuk memprediksi kebutuhan pengembangan di masa depan. Potensi di masa depan pegawai diukur bukan hanya pada apa yang telah dicapai di masa lalu namun pada apa yang dapat dicapainya di masa depan, sehingga organisasi dapat melihat dimana pegawai berpotensi dapat memainkan peran dalam strategi organisasi masa depan, menganalisis kesenjangan dan memberikan kursus pengembangan untuk menjembatani kesenjangan kompetensi. Dari perspektif yang lebih luas, organisasi saat ini dalam posisi yang

lebih baik untuk memahami bahwa SDM dapat menyediakan pemimpin masa depan. Daripada mendasarkan hal ini semata-mata hanya dari pada perspektif seorang manajer, adanya berbagai perspektif memberi pandangan komprehensif dari kinerja pegawai saat ini, potensinya dan kesesuaian dengan organisasi.

Selain itu, hanya sedikit penggunaan hasil penilaian 360 derajat semata-mata untuk tujuan evaluasi yang mempengaruhi keputusan personel misalnya untuk promosi dan peningkatan gaji. Di dunia militer misalnya, saat ini yang digunakan pemanfaatan metode penilaian 360 derajat ditujukan sepenuhnya untuk tujuan pengembangan individu. Meskipun digunakan untuk tujuan pengembangan (*development purposes*), penggunaan metode penilaian 360 derajat menerima sejumlah kritikan, misalnya:

1). Karena metode 360 derajat memerlukan waktu yang panjang (*time-consuming*) dan tingkat efektivitasnya bervariasi, sehingga dikhawatirkan penggunaannya dapat membuang sumberdaya yang ada;

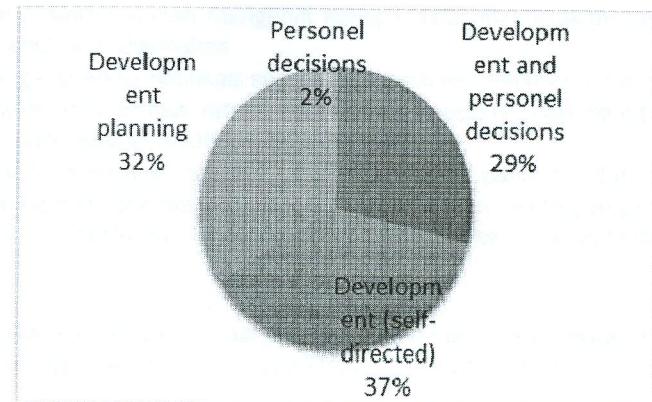
2). Para expert juga memperingatkan bahwa apabila metode 360 derajat digunakan pada sesuatu yang memiliki dampak pada jabatan tingkat tinggi, misalnya untuk promosi, maka metode 360 derajat dapat menyebabkan ketidakpercayaan (*distrust*) dan berpotensi membahayakan ketimbang memberikan manfaat. Oleh karenanya, implementasi metode ini seharusnya memperhatikan beberapa hal dan membutuhkan kehati-hatian tentang kapan dan bilamana sebaiknya metode 360 derajat diimplementasikan.

Senada dengan Chaitra M. Hardison, et al (2015), Chandan Kumar Sahoo and Gangadhar Sahuu (2008) juga berpendapat bahwa idealnya metode penilaian 360 derajat juga lebih digunakan sebagai penilaian untuk tujuan pengembangan personal daripada untuk tujuan evaluasi. Dalam bukunya yang berjudul “360 Degree Feedback Mechanism: A Tool for Managing Employee Performance”, Chandan Kumar Sahoo and Gangadhar Sahuu (2008) menjelaskan secara rinci tujuan utama penggunaan metode feedback 360 derajat adalah sebagai berikut:

- 1) Persiapan untuk rencana pengembangan strategis, lebih objektif lagi dalam kaitannya dengan peran saat ini/masa depan dan perbaikan kinerja individu/grup.
2. Memberikan pemahaman mengenai area kekuatan dan kelemahan kandidat/ pegawai dalam konteks kinerja yang efektif meliputi peran, aktivitas kerja, sifat, kualitas, kompetensi (pengetahuan, sikap dan ketrampilan) dan atribut lainnya.
3. Menyesuaikan antara tujuan individu dan kelompok dengan visi organisasi, nilai dasar dan tujuan/target (baik jangka panjang maupun pendek).
4. Membangun budaya organisasi dan pengembangan kepemimpinan.
5. Menilai potensi dan pengembangan.
6. Manajemen karir yang prospektif.
7. Membangun tim kerja dan output tim yang efektif
8. Kejelasan peran dan peningkatan akuntabilitas

Penggunaan metode penilaian 360 derajat bervariasi, tetapi secara umum dari hasil survey yang pernah dilakukan, metode ini lebih banyak digunakan untuk tujuan terkait dengan pengembangan (*development-related purposes*). Lebih rinci mengenai hasil survei penggunaan hasil penilaian 360 derajat dapat dilihat pada Gambar 2.

Gambar 2. Penggunaan Hasil Assessment 360 Derajat



Sumber: 3D Group, 2013

Dari gambar tersebut, terlihat bahwa sekitar 1/3 penggunaan metode 360 derajat digunakan untuk *self directed development*, 1/3 lainnya untuk *development planning* (misalnya kegiatan mengidentifikasi kebutuhan training dan pengembangan, *annual development goal* dan *succession planning*) dan 1/3 lainnya baik untuk pengembangan maupun *personnel decisions*. Sedikit hasil survei penggunaan hasil 360 derajat semata-mata untuk “*personnel decisions*” seperti penentuan gaji, promosi dan *hiring* (3D Group, 2013).

Namun demikian beberapa ahli juga menyatakan pendapat lain bahwa metode penilaian 360 derajat ini pada prinsipnya dapat digunakan untuk kedua jenis tujuan tersebut, baik untuk tujuan pengembangan (*development purposes*) maupun tujuan evaluasi (*evaluation purposes*). Keduanya secara teknis dimungkinkan untuk dilakukan selama memperhatikan prasyarat-prasyarat implementasi sebagaimana dijelaskan pada sub bagian 2.7.

2.6 Mekanisme Penilaian 360 Derajat

Setelah penjelasan mengenai substansi penilaian yang dapat digali melalui Metode 360 derajat tersebut dijelaskan, maka selanjutnya sub bab ini akan menjelaskan mengenai bagaimana data atau informasi tersebut dikumpulkan. Secara umum, metode yang digunakan dalam penggalian informasi 360 derajat adalah dengan menggunakan *kuesioner* dan *interview* atau interaksi tatap muka.

a. Kuesioner

Mekanisme penyebaran kuesioner dapat dilakukan dengan menggunakan aplikasi kertas dan pensil (*paper and pencil application*) atau juga secara elektronik atau *online*. Isi kuesioner dapat berupa pertanyaan pilihan ganda (*multiple choice*) yang meminta para *raters* untuk menilai perilaku dan tindakan *ratee* pada area-area tertentu. Atau selain

pertanyaan tertutup berupa pilihan ganda, beberapa kuesioner dapat juga memasukkan pertanyaan terbuka yang memberikan kesempatan bagi *raters* untuk memberikan pendapat atau komentar atas hasil observasinya terhadap *ratee*. Idealnya, jika menggunakan kuesioner, proses pengelolaannya meliputi langkah-langkah dasar sebagai berikut:

- Orang diinformasikan mengenai kenapa data dikumpulkan dan bagaimana data tersebut akan digunakan
- Orang menerima notifikasi secara elektronik memintanya untuk menjadi *raters*.
- Individu dan semua *raters* melengkapi kuesioner dan mengirimkannya secara elektronik, laporan *feedback* diberikan
- Individu mereview hasilnya, kadang dengan panduan dari fasilitator terlatih; mereka menganalisis informasi dan menetapkan langkah-langkah apa yang cocok dilakukan berikutnya berdasarkan apa yang mereka pelajari tentang dirinya.

b. *Interviews*

Idealnya, jika data atau informasi dikumpulkan dengan menggunakan metode interview, maka prosesnya akan meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- Seperti pada kuesioner, penerima *feedback* diinformasikan tentang bagaimana data dikumpulkan dan bagaimana data tersebut akan digunakan.
- Penerima *feedback* membantu menyusun pertanyaan yang akan ditanyakan dan siapa yang akan diinterview
- Penginterview menjadwalkan dan memimpin jalannya interview
- Penginterview menyiapkan summary report yang termasuk tema dan pola kunci dengan perkataan responden (anonim) tentang perilaku seseorang
- Penerima *feedback* dan individu yang mengumpulkan data dan mempersiapkan laporan bertemu untuk mereview hasil temuan dan mendiskusikan langkah-langkah selanjutnya.
- Penerima membuat rencana pengembangan diri yang meliputi kegiatan yang spesifik, target tanggal dan point2 progress review.

Catatan: Di sini, metode interview dapat berperan sebagai metode yang berdiri sendiri dari pengumpulan data atau sebagai pelengkap data yang dikumpulkan melalui kuesioner.

2.7 Objek Penilaian 360 derajat

Sejauh ini umpan balik 360 derajat fokus pada orang dengan tingkat yang lebih senior pada organisasi, misalnya direksi, manajer, eksekutif senior. Jadi meskipun metode 360 derajat dapat digunakan pada semua level di berbagai organisasi dewasa ini, namun penggunaan paling banyak adalah pada level menegerial terutama level senior. Chaitra M. Hardison, et al. (2015) menjelaskan alasannya dibalik saran mengenai hal ini yaitu karena penerapan metode 360 derajat membutuhkan investasi yang signifikan selain juga kemanfaatan (*benefit*) dari penerapan metode penilaian 360 derajat akan lebih terlihat jelas untuk posisi pimpinan tinggi.

BAB III

METODOLOGI

Bagian ini akan menjelaskan tentang metode yang digunakan untuk memperoleh hasil keluaran atau output kegiatan, baik dalam hal penyusunan konsepsi mengenai *feedback 360* derajat, kerangka kerja dan pemanfaatannya, tahapan-tahapan dalam penyusunan *tools* yang akan digunakan, maupun *best practices* implementasi 360 derajat *feedback tools*. Lebih rinci akan dijelaskan mengenai metodologi yang akan digunakan dalam rangka menghasilkan keluaran atau output kegiatan sebagaimana telah disampaikan pada bab sebelumnya.

3.1 Studi Literatur

Dalam rangka menghasilkan keluaran atau output kegiatan ini, studi literatur dilakukan baik dalam kerangka untuk menggali teori atau konsepsi tentang *feedback 360* derajat, kerangka kerja dan pemanfaatannya, tahapan-tahapan dalam menyusun *tools* yang akan digunakan, elemen-elemen yang akan digunakan untuk mengumpulkan data serta *best practices* implementasi 360 derajat *feedback tools*.

3.2 Diskusi

Selain melakukan studi literatur, dalam rangka memperoleh hasil keluaran atau output, dalam kegiatan ini juga dilakukan diskusi yang melibatkan berbagai pakar maupun praktisi di bidang Sumber Daya Manusia baik di sektor publik maupun swasta. Pada prinsipnya, kegiatan diskusi dilakukan sebagai salah satu metode untuk menyatukan pemikiran dan menghasilkan suatu kesepakatan pemahaman mengenai topik pembahasan.

3.3 Benchmarking

Dalam kegiatan ini juga akan dilakukan kegiatan benchmarking ke beberapa instansi yang publik maupun private yang telah menerapkan metode 360 derajat. Beberapa instansi dimaksud antara lain adalah: Assessment Center Kementerian Keuangan, MAC-BPKP, dan PT. Telkom.

3.4 Focus Group Discussion (FGD)

Pada dasarnya, Focus Group Discussion (FGD) merupakan suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok. Dengan demikian yang membedakan antara diskusi dengan FGD adalah terletak pada kedudukan dari peserta dan fokus bahasan. Dalam diskusi dimungkinkan adanya perbedaan antara narasumber dengan peserta diskusi, sedangkan dalam FGD semua peserta dianggap sama/setara kedudukan atau perannya, sehingga tidak ada asumsi yang membedakan posisi antara peserta yang satu dengan yang lain. Peserta dalam FGD adalah orang-orang yang dianggap memiliki pengetahuan dan kompeten dalam bidang bahasan yang dilakukan. Lebih lanjut dalam FGD, topik yang dijadikan inti bahasan sudah ditentukan secara lebih spesifik. Hal ini dimaksudkan agar dalam pembahasannya nanti akan lebih fokus sehingga keluaran yang dihasilkan, baik berupa konsep, kesimpulan, maupun rekomendasi yang ditargetkan dapat tercapai.

BAB IV

KONSEPSI PENERAPAN METODE 360 DERAJAT DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Bab ini akan menjelaskan tentang konsepsi penerapan metode 360 derajat di lingkungan Lembaga Administrasi Negara. Di sini, konsepsi penerapan akan dibagi kedalam 2 bagian yaitu: *a) konsepsi pada lingkup sempit dan b) konsepsi penerapan pada lingkup luas*. Kedua konsepsi penerapan ini tentunya memiliki konsekuensi yang berbeda. Lebih rinci mengenai hal tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

4.1 Penerapan Scope Sempit

Penerapan pada lingkup ini maksudnya adalah penerapan metode 360 derajat sebagai salah satu *tools* atau alat ukur dalam proses penilaian kompetensi. Artinya, pihak yang berperan sebagai *leading unit* pada konteks ini adalah *Unit Assessment Center/Bidang PKKA*. Selama ini, *tools* yang digunakan oleh *Unit Assessment Center LAN* untuk melakukan pengukuran/penilaian kompetensi adalah:

a. Metode Assessment Center

Di *Unit Assessment Center (AC)-LAN*, Metode *Assessment Center* merupakan *tools* utama untuk kegiatan penggalian atau pengukuran kompetensi. Meluasnya penggunaan metode *Assessment Center* ini tidak terlepas dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh metode ini. Keunggulan utama dari kegiatan penilaian kompetensi dengan menggunakan metode *Assessment Center* ini adalah karena metode ini menerapkan *multi simulasi/method*, *multi assessor/observer*, *multiple criteria*, dan *multiassessee/peserta*. *Multi simulasi* artinya kegiatan penilaian kompetensi dilakukan dengan menggunakan beberapa simulasi. Penggunaan beberapa simulasi sekaligus dimaksudkan untuk melihat konsistensi perilaku *assessee* dalam merespon simulasi-simulasi yang diberikan. *Multi assessor* artinya bahwa dengan menggunakan suatu kriteria tertentu, 1 (satu) orang *assessee* diamati atau diobservasi oleh lebih dari 1 orang *assessor*. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga objektivitas penilaian karena disini antara hasil pengamatan *assessor* yang satu akan di-*crosscheck* oleh *assessor* yang lain melalui proses pertemuan para *assessor* atau *assessor meeting*. *Multicriteria* artinya proses penilaian mengacu pada serangkaian indikator perilaku (*behavioral indicators*) yang telah dibuat. Sementara, *multiassessee* artinya bahwa dalam proses penilaian kompetensi menilai sejumlah peserta/*assessee* sekaligus. Biasanya peserta akan dikelompokkan dalam beberapa *batch* yang masing-masing *batch* terdiri dari 6 orang peserta/*assessee*. Karena merupakan suatu bentuk evaluasi yang komprehensif, itulah mengapa Metode *Assessment Center* dipandang sebagai *tools* atau metode dengan *validitas* dan *reliabilitas* lebih baik (*better predictor*) dibanding *tools* lainnya.

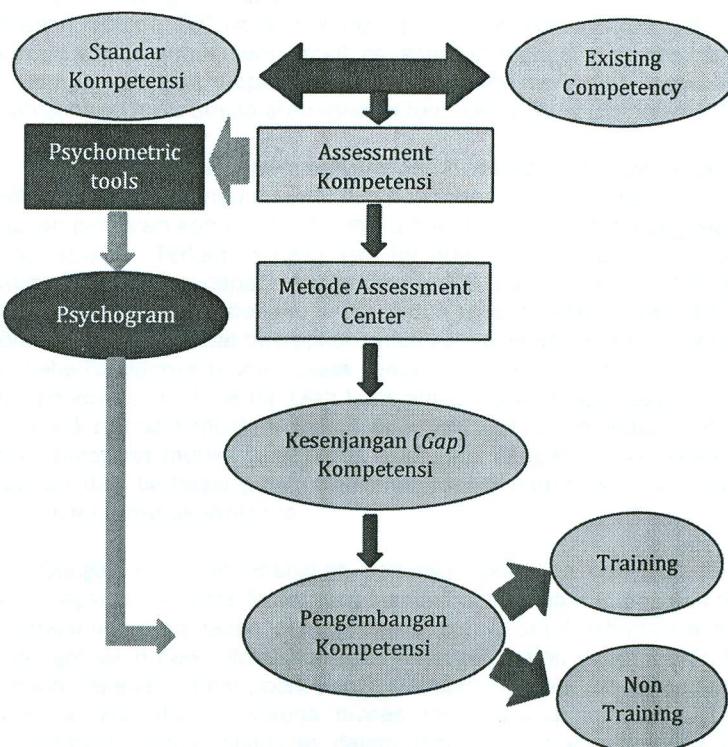
Namun demikian, dibalik beberapa keunggulan sebagaimana disebutkan di atas, Metode *Assessment Center* ini pun memiliki beberapa kelemahan, antara lain: 1) membutuhkan waktu yang cukup lama (*time consuming*); 2) memerlukan biaya yang besar (*high cost*); dan 3) memerlukan sumber daya yang banyak (*resources consuming*) baik dilihat dari kebutuhan sarana prasarana, kelengkapan instrumen/simulasi, maupun sumber daya *assessor*, *administrator* dan pendukung lainnya. Atas dasar hal tersebut maka biasanya Metode *Assessment Center* banyak digunakan sebagai alat atau metode penilaian kompetensi untuk jabatan-jabatan yang bersifat strategis.

b. Modified Competency Based Interview/Behavioural Event Interview

Di Assessment Center LAN, Metoda Assessment Center merupakan tools utama untuk pengukuran atau penilaian kompetensi. Namun demikian, tools ini tidak berdiri sendiri, tetapi juga didukung oleh tools lain seperti *Modified Competency Based Interview/Behavioural Event Interview (BEI)*. Secara metode, penerapan atau aplikasi BEI dapat bermacam-macam. Beberapa lembaga atau unit penilai kompetensi, BEI dijadikan sebagai tools utama untuk penggalian kompetensi. Namun demikian, untuk di AC LAN, kedudukannya adalah sebagai tools pendukung bagi Metoda Assessment Center. Karena kedudukannya sebagai tools pendukung, itulah penerapan metode BEI di Assessment Center LAN dimodifikasi sedemikian rupa sehingga pola penggalian data lebih ditekankan untuk tujuan konfirmasi kompetensi ataupun penggalian data-data kompetensi yang belum tergali melalui simulasi-simulasi yang diberikan dalam Metoda Assessment Center.

Sebagai informasi tambahan, dalam penyelenggaraan kegiatan penilaian kompetensi di Unit Assessment Center LAN, penggunaan kedua tools tersebut (yaitu Metoda Assessment Center dan *Modified Behavioural Event Interview*) juga diperkuat dengan kuesioner kompetensi dan *psychometric tools* yang dimaksudkan untuk menggali aspek potensi yang meliputi aspek-aspek : kecerdasan, emosi, sikap kerja dan interaksi. Hasil *psychogram* pada aspek-aspek tersebut dijadikan sebagai data dukung untuk menganalisis kompetensi yang dimunculkan oleh asessee.

Gambar 3. Hubungan keterkaitan antara hasil Metoda Assessment Center dengan *psychometric tools*.



c. Tools lainnya : Metode Penilaian 360 Derajat

Dalam rangka memperbanyak variasi penggunaan tools atau alat ukur kompetensi, metode 360 derajat dapat diterapkan sebagai salah satu tools atau alat ukur untuk penggalian kompetensi. Sebagai variasi atau pengayaan tools atau metode penilaian kompetensi, Metode 360 derajat dapat didudukkan sebagai:

1. **Metode 360 Derajat Sebagai Tools Utama Penilaian Kompetensi.**

Mempertimbangkan beberapa kelemahan Metode Assessment Center yang saat ini menjadi tools utama dalam kegiatan penilaian kompetensi yang diselenggarakan oleh Assessment Center LAN (antara lain : membutuhkan waktu yang lama (*time consuming*); memerlukan biaya yang besar (*high cost*) dan memerlukan sumber daya yang banyak (*resources consuming*) baik dilihat dari kebutuhan sarana prasarana, kelengkapan instrumen/simulasi, maupun sumber daya assessor, administrator dan pendukung lainnya), maka Metode Penilaian 360 derajat dapat dijadikan sebagai alternatif tools untuk pengukuran kompetensi, terutama apabila melibatkan jumlah asessee yang banyak (*massal*);

2. **Metode 360 Derajat Sebagai Tools Pendukung dalam Penilaian Kompetensi.**

Selain sebagai tools utama, Metode 360 derajat juga dapat digunakan sebagai tools pelengkap (*complementer*) dari tools yang sudah ada. Sebagai tools pelengkap (*complementer*), Metode 360 derajat dengan bobot tertentu dapat memperkuat *validitas* dan *reliabilitas* dari keseluruhan hasil penilaian kompetensi.

Terkait dengan kedua alternatif penggunaan tersebut, perlu dibuat *Pilot Project* penerapan Metode 360 Derajat di lingkup Lembaga Administrasi Negara terlebih dahulu. Tujuannya adalah untuk memperoleh pengalaman mengenai proses implementasi Metode 360 Derajat sehingga dapat diperoleh informasi mengenai kecocokan penerapannya apakah sebagai tools utama atau sebagai tools pendukung (*complementer*).

Dilihat dari jenis pelayanan yang ada di Assessment Center LAN, terdapat 2 jenis pelayanan yaitu *pelayanan internal* dan *pelayanan eksternal*. Pada kedua jenis pelayanan ini, tujuan penilaian kompetensi terbagi untuk tujuan pemetaan pegawai (*talent pool*) dan evaluasi/seleksi. Terkait dengan hal tersebut, pertanyaan selanjutnya adalah jenis pelayanan mana yang dapat menggunakan tools atau metode 360 derajat? Apakah jenis tertentu saja atau dapat berlaku untuk kedua jenis pelayanan tersebut? Pada prinsipnya, metode 360 derajat dapat diterapkan untuk semua jenis dan tujuan penilaian kompetensi, kunci keberhasilannya terletak pada pemahaman seluruh stakeholders terkait mengenai esensi penerapan metode ini. Oleh karenanya, kegiatan sosialisasi mengenai metode ini kepada seluruh stakeholders terkait baik dari sisi top management maupun pegawai menjadi prasyarat mutlak yang harus dilakukan. Tanpa adanya kesamaan persepsi dan kesadaran dari berbagai pihak mengenai esensi dari proses dan tujuan metode 360 derajat ini tentunya akan sia-sia.

Dengan mempertimbangkan perlunya komitmen dan kesadaran dari berbagai pihak sebagai *key success factor* yang menjadi *determinant* utama dari penerapan metode 360 derajat ini, maka kajian ini menetapkan bahwa untuk tahap awal, penerapan metode 360 derajat lebih baik difokuskan pada jenis pelayanan internal LAN, baik untuk tujuan pemetaan pegawai (*talent pool*), pengembangan pegawai (*development*), maupun tujuan evaluasi/seleksi. Hal ini karena proses sosialisasi di internal LAN dipandang lebih memungkinkan untuk dilakukan dalam jangka pendek ketimbang proses sosialisasi eksternal kepada *users/klien* (yaitu instansi pusat dan daerah) yang akan menggunakan

jasa pelayanan penilaian kompetensi dari Unit Assessment Center LAN. Namun demikian, kedepannya hal ini bukan berarti tidak mungkin untuk dilakukan.

Dalam konteks penerapan metode 360 derajat pada lingkup ini, maka langkah-langkah atau Tahapan Implementasi yang harus dilakukan antara lain adalah sebagai berikut:

TAHAPAN IMPLEMENTASI PENILAIAN 360 DERAJAT DALAM SCOPE SEMPIT

Tahap I : Sosialisasi ke Manajemen / Pimpinan PKP2A I LAN.

Salah satu kunci keberhasilan implementasi penerapan metode 360⁰ adalah komitmen pimpinan. Hal ini dapat dimulai dengan memberi pemahaman atau sosialisasi kepada pimpinan maupun manajemen tentang pentingnya penerapan metode ini bagi organisasi. Sosialisasi juga tentu diberikan kepada tingkat organisasi yang akan dilakukan dinilai. Upaya sosialisasi ini dilakukan oleh Bidang PKKA yang disupport penuh oleh Kepala PKP2A I LAN.

Tahap II: Menyempurnakan Katalog Kompetensi LAN

Saat ini, LAN sudah memiliki draft Katalog Kompetensi yang disusun pada tahun 2011 yang ditujukan untuk operasionalisasi Penilaian Kompetensi dengan metode Assessment Center. Namun demikian, sejalan dengan adanya perubahan struktur organisasi dan nilai-nilai (*values*) yang terjadi di lingkungan LAN maka perlu dilakukan review terhadap Katalog Kompetensi LAN tersebut. Hal ini penting mengingat Katalog Kompetensi merupakan dasar dan acuan utama untuk proses pengukuran kompetensi termasuk di dalamnya dalam rangka mendesain *statement*/ pernyataan yang akan dimasukkan kedalam kuesioner 360 derajat. Upaya lainnya yang bisa dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah operasionalisasi design pernyataan / pertanyaan ke dalam kuesioner 360 derajat adalah dengan membuat Standar Kompetensi dengan Deskripsi dan level kompetensi yang sama dengan metode Assessment Center, namun dengan Key Behavior yang berbeda dengan tujuan untuk operasionalisasi khusus metode 360 derajat.

Tahap III: Menentukan Kelompok Jabatan Yang Akan Dijadikan Pilot Project

Pada dasarnya Metode Penilaian 360 Derajat dapat diberlakukan untuk penilaian seluruh kelompok jabatan di LAN, namun dalam rangka untuk pilot project dapat ditentukan kelompok jabatan yang akan dijadikan uji coba terlebih dahulu, baru kemudian dilakukan pada kelompok jabatan lainnya secara bertahap.

Tahap IV: Menyusun Kuesioner Penilaian 360 Derajat.

Tahapan mengkonstruksi kuesioner ini adalah tahapan yang paling sulit mengingat prosesnya memerlukan *validasi* sedemikian rupa sehingga diperoleh kuesioner yang sederhana, jelas dan mudah dipahami oleh *raters* awam.

Tahap V: Menentukan Raters dan Mekanisme Penyampaian Kuesioner

Selanjutnya perlu ditentukan siapa saja yang dapat menjadi raters, berapa banyak raters, bagaimana proses pembobotan penilaian dari masing-masing raters tersebut. Juga apakah kuesioner akan disampaikan kepada raters secara *manual* atau *online*, atau wawancara.

Bila via online tentunya harus dipersiapkan sistemnya, misalnya dengan sistem di website sendiri, menggunakan fasilitas google form yang gratis, dan lain-lain. Hal yang perlu menjadi perhatian adalah bahwa pemilihan raters juga harus melalui seleksi, dimana *raters* (atasan , bawahan dan peers) tersebut memenuhi kualifikasi sebagai *raters* yang paling mengetahui dan mengenal seluk beluk pekerjaan *ratee*.

Tahap VI: **Menyusun Rancangan Metode Pengolahan Data Hasil Penilaian 360 Derajat**

Tahap berikutnya adalah menentukan pembobotan, kriteria dan sebagainya, juga bentuk laporan yang akan dihasilkan.

Selanjutnya agar jelas, berikut disampaikan tabel rangkuman konsepsi penerapan Metode 360 Derajat pada Lingkup Bidang PKKA.

Tabel 1.

Rangkuman Konsepsi Penerapan Metode 360 Derajat Pada Lingkup Bidang PKKA

Leading Unit	:	Assessment Center LAN/ Bidang PKKA
Tujuan pemanfaatan	:	Sebagai salah satu variasi <i>tools/alat ukur</i> kompetensi selain Metode Assessment Center dan Behavioural Event Interview
Konsepsi penerapan	:	Metode 360 derajat dapat diterapkan dalam kegiatan penilaian kompetensi internal LAN baik untuk tujuan pemetaan (<i>talent pool</i>) maupun evaluasi/seleksi.
Langkah-langkah/ Tahapan implementasi	:	<p><i>Tahap I:</i> Sosialisasi ke Manajemen / Pimpinan PKP2A I LAN.</p> <p><i>Tahap II:</i> Menyempurnakan Katalog Kompetensi LAN</p> <p><i>Tahap III:</i> Menentukan Kelompok Jabatan Yang Akan Dijadikan Pilot Project</p> <p><i>Tahap IV:</i> Menyusun Kuesioner Penilaian 360 Derajat.</p> <p><i>Tahap V:</i> Menentukan Raters dan Mekanisme Penyampaian Kuesioner</p> <p><i>Tahap VI:</i> Menyusun Rancangan Metode Pengolahan Data Hasil Penilaian 360 Derajat</p>

4.2 Penerapan Scope Luas

Penerapan pada lingkup ini maksudnya adalah penerapan metode 360 derajat sebagai salah satu *tools* atau alat ukur dalam proses penilaian kompetensi maupun penilaian kinerja (*performance appraisal*) dalam rangka mewujudkan *talent pool management* di lingkungan LAN. Artinya, penerapan metode 360 derajat ini hanya bagian kecil dari sebuah proses besar berupa *talent management* LAN. Terkait dengan hal ini, pihak yang berperan sebagai *leading unit* pada konteks ini adalah Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) LAN Jakarta sementara Unit Assessment Center (AC) LAN atau Bidang PKKA hanya berperan dalam pengukuran kompetensi yang hasilnya nanti akan disampaikan kepada top management atau Bagian SDM untuk ditindaklanjuti.

Di era persaingan bebas sekarang ini, organisasi publik maupun *private* seharusnya mampu menyediakan calon pemimpin yang bertalenta. Di sini kualitas kepemimpinan di semua jenjang atau tingkatan memiliki dampak atau pengaruh yang sangat besar bagi jalannya organisasi. Sukses kepemimpinan akan lebih baik jika kandidatnya dipersiapkan dari internal

organisasi karena biasanya akan memiliki nilai-nilai (*values*) organisasi yang tertanam dan menjadi karakter pribadi. Perhatian kepada kegiatan rekrutmen dan pengembangan kepemimpinan sudah selayaknya menjadi perhatian semua pihak dan diadopsi secara luas oleh pemegang kekuasaan dalam sebuah organisasi (Pella & Inayati. 2011).

Menurut Pella dan Inayati (2011), manajemen talenta merupakan sebuah proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekumpulan manusia yang berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi. Manfaat dari pelaksanaan program management talenta tersebut diantaranya: a) Tersedianya pegawai yang mencapai potensi terbaik secara terus menerus; b) Meningkatnya kemampuan organisasi menjawab tantangan masa depan; c) Memupuk loyalitas para pegawai yang telah bekerja di organisasi.

Pada pelaksanaan manajemen talenta, metode yang digunakan salah satunya adalah metode umpan balik 360 derajat, yang merupakan proses dimana seorang pegawai menerima informasi tentang bagaimana dirinya dinilai oleh sekelompok orang yang berinteraksi sehari-hari di dalam pekerjaannya yang terdiri dari bawahan, rekan, atasan dan dirinya sendiri atau bahkan dari pihak eksternal. Metode umpan balik 360 derajat dapat dikelompokkan menjadi 4 berdasarkan kegunaannya, yaitu sebagai alat pengembangan, sebagai alat *penilaian*, sebagai alat seleksi dan sebagai alat untuk memfasilitasi perubahan organisasi (Yukl, 2006; Lepsinger & Lucia, 2004; Turnow & London dalam Zentis, 2007; Turnow & London dalam Sari 2011). Adapun manfaat penggunaan metode umpan balik 360 derajat untuk meningkatkan kesadaran akan peta kekuatan dan kelemahan pada penerima umpan balik, menciptakan suasana dialog yang membangun, meningkatkan penggunaan umpan balik secara formal dan informal, meningkatkan pembelajaran organisasi, mendorong pencapaian tujuan dan pengembangan keterampilan, meningkatkan efektivitas dan perilaku manajerial serta mendorong terciptanya perubahan (Atwater & Brett, 2005).

Program manajemen talenta merupakan kegiatan yang ditujukan untuk menghasilkan jumlah kader yang cukup untuk mengisi posisi posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Atwater & Brett (2006) menyebutkan bahwa metode umpan balik 360 derajat dapat menjadi metode yang bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas perilaku pemimpin dan pada akhirnya mempengaruhi sikap pegawai sevata positif. Penelitian lain tentang penggunaan metode umpan balik 360 derajat terkait dengan kepemimpinan, disebutkan bahwasanya metode umpan balik 360 derajat ini mampu menunjukkan perubahan perilaku yang positif dan meningkatkan kesadaran diri (Atwater & Brett, 2005), meningkatkan perilaku kepemimpinan individu secara efektif (Smither, London & Reilly, dalam Sari, 2011), membuat perubahan positif pada sikap dan kelekatan karyawan (Atwater & Brett, 2006), meningkatkan kesadaran individu untuk merubah perilakunya selama proses pengembangan (Zentis, 2007), serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Sari, 2011).

Metode umpan balik 360 derajat telah terbukti meningkatkan beberapa hal terkait fungsi seorang pemimpin, seperti membuat perubahan positif pada sikap dan kelekatan karyawan (Atwater & Brett, 2006), dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Sari, 2011). Sehingga metode ini dapat digunakan sebagai salah satu alternatif cara mengembangkan kemampuan kepemimpinan.

Secara konseptual, kerangka manajemen talenta (*talent management*) terbagi kedalam 3 bagian yaitu 1) mengidentifikasi talent (*identify talent*); 2) mengembangkan talent (*developing talent*); dan 3) mengelola produktivitas talent (*manage talent productivity*). Terkait dengan hal ini terdapat beberapa stakeholders yang terkait yaitu: 1) Top Management dan Bagian SDM sebagai pihak yang harus menyusun roadmap pengembangan SDM LAN; 2) Unit Assessment Center/Bidang PKKA sebagai pihak yang akan melakukan pengukuran/penilaian potensi dan

kompetensi pegawai LAN; 3) Bagian Diklat Aparatur yang akan berperan dalam menjembatani (*bridging*) kesenjangan (*gap*) kompetensi pegawai; 4) seluruh pegawai LAN yang akan menjadi subjek dan objek penilaian dan pengembangan kompetensi yang dituntut untuk dapat memenuhi standar kompetensi yang disyaratkan untuk jabatannya masing-masing. Artinya, disini diperlukan suatu roadmap atau rencana pengembangan SDM yang jelas yang didukung oleh sistem yang terintegrasi dan juga komitmen tinggi dari pihak manajemen untuk secara konsisten dan proaktif mengikuti prosedur yang sudah dirancang.

Disini metode 360 derajat dapat digunakan bersama dengan metode/tools lainnya untuk assessment kompetensi seperti *Metode Assessment Center*, *Competency Based Interview*, dan *Behaviour Observation Checklist*. Selain itu, dikarenakan tuntutan PP 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS, sistem penilaian kompetensi dengan metode 360 derajat ini dapat digabungkan dengan sistem penilaian kinerja PNS sebagaimana telah diterapkan oleh Kementerian Keuangan. Jadi disini, Metode 360 Derajat dipandang sebagai salah satu variasi tools/alat ukur kompetensi yang terintegrasi dengan sistem penilaian lain yang lebih besar misalnya sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*), sistem penggajian/pemberian tunjangan, sistem pengembangan SDM dan sebagainya. Dalam rangka merealisasikan penerapan metode 360 derajat pada konteks ini beberapa langkah implementasi yang harus dilakukan antara lain:

TAHAPAN IMPLEMENTASI PENILAIAN 360 DERAJAT DALAM SCOPE LUAS

Tahap I : Sosialisasi ke Top Management dan Leading Unit Bagian SDM LAN Pusat.

Salah satu kunci keberhasilan implementasi penerapan metode 360^o adalah komitmen pimpinan. Hal ini dapat dimulai dengan memberi pemahaman atau sosialisasi kepada pimpinan maupun manajemen pentingnya penerapan metode ini bagi organisasi. Sosialisasi juga tentu diberikan kepada tingkat organisasi yang akan dilakukan dinilai. Upaya sosialisasi ini dilakukan oleh bagian SDM LAN Jakarta yang disupport penuh oleh Kepala LAN.

Tahap II : Menyempurnakan Katalog Kompetensi LAN

Karena Katalog Kompetensi LAN adalah syarat mutlak bagi terbangunnya talent management maka langkah awal yang harus dilakukan adalah menyempurnakan katalog kompetensi LAN.

Tahap III : Penyusunan roadmap/plan pengembangan SDM LAN

Top Management & Bagian SDM LAN harus menyusun *roadmap/plan* pengembangan SDM, dari plan tersebut mana saja yang dapat disupport oleh Bidang PKKA melalui penyelenggaraan *AC-Reguler*, *AC- Non Reguler* (*seleksi/open bidding/pilot project*), *Psikotest* – untuk pemetaan potensi, dan lain-lain. Perhatikan konsekuensi penganggaran dan kebutuhan SDM yang mungkin timbul dari masing-masing kegiatan.

Tahap IV : Penyusunan Rencana Kegiatan Penilaian Kompetensi oleh Bidang PKKA

Bidang PKKA menyusun rencana kegiatan penilaian mengacu pada *roadmap/plan* yang dibuat oleh SDM, termasuk menyusun instrumen/tools/simulasi yang digunakan untuk melakukan pengukuran kompetensi disesuaikan dengan tujuan yang termaktub dalam *roadmap/plan* pengembangan SDM.

Tahap IV : Penyusunan Rencana Tindak Lanjut Hasil Penilaian Kompetensi oleh Bagian SDM

Bidang SDM menyusun rencana tindak lanjut hasil penilaian kompetensi meliputi:

- Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM secara clasical melalui Diklat
- Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM yang dapat dilakukan secara non clasical)
- Sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan management bidang HR (Mutasi, Placement, Pengembangan Karir, dll)
- Dll

Tahap V : Pelaksanaan Pengembangan SDM

Bidang Diklat melaksanakan kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM dalam rangka memenuhi *gap competency*. Sementara Bagian SDM melaksanakan rencana pengembangan SDM secara non clasical, misal pemagangan, seminar, coaching, conseling, dll.

Tahap VI : Evaluasi dan Monitoring

Bagian SDM melakukan evaluasi dan monitoring terhadap proses yang dilakukan, disebut dengan Talent Development Monitoring

Selanjutnya, berikut disampaikan tabel rangkuman konsepsi penerapan Metode 360 Derajat pada Lingkup LAN.

Tabel 2.
Rangkuman Konsepsi Penerapan Metode 360 Derajat Pada Lingkup LAN

Leading Unit	: <i>Bagian SDM LAN Jakarta</i>
Tujuan pemanfaatan	: Sebagai salah satu variasi tools/alat ukur kompetensi yang terintegrasi dengan sistem penilaian lain yang lebih besar misalnya sistem penilaian kinerja (<i>performance appraisal</i>), sistem penggajian/pemberian tunjangan, sistem pengembangan SDM dan sebagainya.
Konsepsi penerapan	: Metode 360 derajat dapat diterapkan dalam kegiatan penilaian kompetensi internal LAN disesuaikan dengan roadmap/plan pengembangan SDM LAN yang merupakan bagian dari rencana membangun talent management di lingkungan LAN
Langkah-langkah/ Tahapan implementasi	: <i>Tahap I: Menyempurnakan Katalog Kompetensi LAN</i> <i>Tahap II: Penyusunan roadmap/plan pengembangan SDM LAN</i> <i>Tahap III: Penyusunan Rencana Kegiatan Penilaian Kompetensi oleh Bidang PKKA</i> <i>Tahap IV: Penyusunan Rencana Tindak Lanjut Hasil Penilaian Kompetensi oleh Bagian SDM</i> <i>Tahap V: Pelaksanaan Pengembangan SDM</i> <i>Tahap VI: Evaluasi dan Monitoring</i>

Prasyarat Implementasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesepahaman mengenai Standar Kompetensi yang digunakan. Tiga kriteria dasar untuk standar kompetensi: <ul style="list-style-type: none"> • Profil kompetensi harus mencakup kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai baik untuk sekarang maupun di masa depan, untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai visi – misi dan mendukung nilai-nilai (<i>values</i>) nya. • Profil kompetensi harus memenuhi semua tujuan baik untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, performance management, <i>multisource feedback</i>, pengembangan karir dan <i>succession management</i>, perencanaan SDM dll • Seluruh profil kompetensi harus dapat digunakan oleh semua stakeholders. 2. Komitmen dan kesadaran keterlibatan semua pihak baik <i>top management</i> (termasuk baperjakat), Bagian SDM, Unit AC, Bidang Diklat, dan seluruh pegawai. 3. Dalam kerangka efektifitas dan efisiensi bisa jadi diperlukan dukungan sistem IT yang memadai.
-------------------------------	--

4.3 Urgensi Penyempurnaan Katalog Kompetensi :

Dalam implementasi penilaian 360 derajat, baik scope luas di LAN maupun penerapan scope sempit di Bidang PKKA/ PKP2A I LAN, tampak aspek Penyempurnaan Katalog Kompetensi menjadi hal yang fundamental untuk segera dilaksanakan karena katalog kompetensi akan menjadi pedoman dalam pelaksanaan penilaian kompetensi, dari metode sederhana hingga metode kompleks. Selain itu, Penyempurnaan Katalog Kompetensi menjadi prasyarat penting untuk mendesain *item* pernyataan dalam kuesioner 360 derajat, dengan pertimbangan apabila Katalog Kompetensi sudah mendapat validasi dari *Job Expert/ Subject Matter Expert (SME)*, maka bisa jadi *Key Behaviour/ Perilaku Kunci* yang terdapat dalam masing - masing Standar Kompetensi akan dijadikan *item* dalam kuesioner 360 derajat.

Idealnya, terdapat empat tahapan dalam melakukan validasi *item* kuesioner yang diuraikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.
Tahapan Proses Validasi *Key Behaviour* dalam Katalog Kompetensi untuk Dijadikan Sebagai *Item* Kuesioner 360 Derajat

No.	Tahapan Proses Validasi Kuesioner	Keterangan
1.	Tahap I : Validasi Draft I Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> - Melalui penyebaran draft <i>item</i> pernyataan kuesioner 360 derajat kepada <i>job expert</i> untuk memastikan akurasi dan relevansi <i>item</i> 360 derajat yang telah disusun serta mengetahui persepsi dan pemahaman dari <i>job expert</i> mengenai <i>item</i> - <i>item</i> kuesioner yang hendak diukur dalam kuesioner 360 derajat - metode yang digunakan: survey/ FGD

No.	Tahapan Proses Validasi Kuesioner	Keterangan
2.	Tahap II : Analisa Hasil Validasi Draft I	<ul style="list-style-type: none"> - Bertujuan untuk menentukan apakah konten <i>item</i> kuesioner yang diukur sama dengan contoh <i>key behaviour</i> aktual menurut <i>job expert</i> - Agar mendapat masukan dari <i>job expert</i> tentang <i>item</i> pernyataan mana yang relevan dan mana tidak perlu - Metode yang digunakan : FGD - Analisa hasil FGD dilakukan dengan cara menyortir terhadap respon-respon serupa (analisa kuantitatif), memilah <i>item</i> pernyataan berdasarkan analisa kualitatif, serta menambah/menghilangkan/memperbaiki <i>item</i> pernyataan. Logikanya, bila respon yang didapatkan menunjukkan respon yang cenderung sama, maka <i>item</i> dalam kuesioner sudah dianggap relevan. - Dalam memperlakukan data perlu berhati-hati karena berkaitan dengan persepsi seseorang dan bisa jadi evidence yang munculkan adalah benar (menggambarkan kondisi sebenarnya), sehingga data sebaiknya tidak dihilangkan.
3.	Tahap III : Validasi II <i>Item</i> Pernyataan Kuesioner	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun hasil masukan <i>job expert</i> ke dalam daftar pernyataan kuesioner - Menyebarluaskan kuesioner kepada seluruh rater secara 360 derajat termasuk kepada target yang dinilai, rekan kerja, atasan, bawahan dan bila perlu pelanggan eksternal - Apabila <i>item</i> kuesioner di desain per <i>key behaviour</i>, maka idealnya evidence pun per <i>key behaviour</i>. - Menganalisa data hasil penilaian rater secara kuantitatif - Merekap hasil penilaian menggunakan metode statistik sederhana. Apabila pada hasil rekap penilaian ditemukan nilai yang berbeda dengan respon pada umumnya, data jangan langsung dihilangkan, namun dilihat kembali evidence yang disampaikan oleh rater yang mengisi (karena penghitungan dilakukan dengan tujuan dan dalam konteks assessment, bukan untuk kepentingan research). Tetapi bila nilai berbeda yang muncul adalah tanpa disertai evidence maka boleh langsung dihilangkan (di <i>trimming</i>). - Semakin homogen nilai yang diperoleh, berarti <i>item</i> tersebut semakin baik/ dapat dipertanggung jawabkan - Nilai homogenitas yang baik berada pada $range \leq 1$.

No.	Tahapan Proses Validasi Kuesioner	Keterangan
		<ul style="list-style-type: none"> - Bila <i>item</i> pertanyaan hanya digunakan untuk kepentingan dasar pelatihan dan pengembangan saja, maka cukup menggunakan <i>face validity</i> yang sudah ada (STDEV). Sedangkan apabila <i>item</i> pertanyaan akan digunakan untuk fungsi HR lainnya, maka diperlukan validasi tambahan selain <i>face validity</i> sehingga mempunyai tingkat rekomendasi yang tinggi. - Validasi dapat dilakukan dalam proses berjalan.
4.	Tahap IV : Finalisasi Model	<ul style="list-style-type: none"> - Menyempurnakan kuesioner penilaian 360 derajat sesuai hasil validasi II - Dapat mencantumkan tambahan informasi berkaitan dengan penilaian perilaku yang berdampak pada : visi misi organisasi, peraturan, <i>business plan/ roadmap</i> dan inovasi organisasi.

4.4 Rancangan Operasionalisasi Di Lingkungan PKP2A I LAN Dalam Bentuk Pilot Project

Penerapan Metode Penilaian 360 derajat di lingkungan PKP2A I LAN adalah sebagai upaya memperkaya metode maupun tools Penilaian Kompetensi yang sudah digunakan oleh LAN. Adapun output yang diharapkan dari implementasi ini adalah peta kekuatan dan Gap Kompetensi jenjang jabatan Struktural Eselon III dan IV di lingkungan PKP2A I LAN, yang nantinya akan digunakan sebagai masukan bagi Kepala PKP2A I LAN untuk melakukan pengembangan kompetensi para pejabat struktural ke depannya. Metode Penilaian 360 derajat pada umumnya dapat digunakan untuk tujuan pengembangan (*development purposes*) dan tujuan evaluasi (*evaluation purposes*). Namun dalam implementasi Metode Penilaian 360 derajat di PKP2A I LAN, penerapan lebih ditujukan untuk pengembangan (*development purposes*).

4.4.1. STANDAR KOMPETENSI YANG DIGUNAKAN

Penggunaan Metode Penilaian 360 derajat untuk keperluan penilaian kompetensi dan bukan untuk tujuan menilai kinerja seseorang (*Performance Appraisal*), memerlukan prasyarat mutlak yaitu adanya Standar Kompetensi yang akan dijadikan acuan atau standar dalam menilai kompetensi. Hal ini tentu juga berlaku bagi penerapan Metode Penilaian 360 derajat di Lingkup PKP2A I LAN. Dengan menggunakan Katalog Kompetensi Manajerial yang telah dimiliki oleh LAN, maka untuk mengoperasionalisasikan Metode Penilaian 360 derajat perlu ditetapkan Standar Kompetensi bagi jenjang jabatan yang akan dinilai, yaitu Eselon III dan IV di lingkungan PKP2A I LAN. Berikut adalah pengajuan Standar Kompetensi yang akan digunakan:

Standar Kompetensi Jabatan Struktural Eselon III

JENIS KOMPETENSI	LEVEL KOMPETENSI
KOMPETENSI UMUM	
1. Integritas	3
2. Pembelajaran Berkelanjutan	3
3. Perhatian kepada Pemangku Kepentingan	3
4. Berorientasi kepada kualitas	3
KOMPETENSI KEPERMIMPINAN	
5. Pengelolaan Diri	3
6. Fleksibilitas	3
7. Berpikir Kreatif	3
8. Berpikir Analitis	3
9. Pemberian Pengaruh	3
10. Bekerja dalam Tim	3
11. Kesadaran Berorganisasi	3
12. Komunikasi Organisasi	3
13. Negosiasi	3
14. Pengambilan Keputusan	3
15. Perencanaan dan Pengelolaan	3
16. Pengembangan bawahan	3
TOTAL: 16 KOMPETENSI	

Sedangkan untuk Standar Kompetensi Jabatan Struktural Eselon IV disajikan dalam tabel berikut ini :

JENIS KOMPETENSI	LEVEL KOMPETENSI
KOMPETENSI UMUM	
1. Integritas	2
2. Pembelajaran Berkelanjutan	2
3. Perhatian kepada Pemangku Kepentingan	2
4. Berorientasi kepada kualitas	2

JENIS KOMPETENSI	LEVEL KOMPETENSI
KOMPETENSI KEPEMIMPINAN	
5. Pengelolaan Diri	2
6. Fleksibilitas	2
7. Pemberian Pengaruh	2
8. Bekerja dalam Tim	2
9. Kesadaran Berorganisasi	2
10. Komunikasi Organisasi	2
11. Perencanaan dan Pengelolaan	2
12. Pengembangan bawahan	2
TOTAL: 12 KOMPETENSI	

4.4.2. RANCANGAN ITEM KUESIONER PENILAIAN 360 DERAJAT

a. Definisi Operasional Pengukuran

Pengukuran kompetensi manajerial melalui kuesioner 360 derajat pada dasarnya harus mempertimbangkan kompatibilitas dan keselarasan dengan *proficiency level* yang berlaku di standar kompetensi manajerial. Untuk mencapai kondisi tersebut, maka penentuan *item-item* pertanyaan yang nantinya menjadi bahan penilaian (rating) oleh para raters harus dapat membentuk formula penilaian yang sejalan dengan standar kompetensi. Apabila dalam standar kompetensi terdapat patokan level-level yang dipersyaratkan untuk sebuah jabatan, maka dalam konsep penilaian 360 derajat, khususnya untuk keperluan pengembangan pegawai, terdapat standar capaian yang dipersyaratkan menurut masing-masing rater yang disebut sebagai *Current Proficiency Required (CPR)*. Bisa saja terjadi hasil CPR berbeda untuk setiap rater.

Sebelum memasuki pembahasan untuk masing-masing kompetensi manajerial yang dikonversikan dalam sistem penilaian 360 derajat, maka terlebih dahulu dapat dipetakan corak atau *pattern* pengklasifikasian level dalam standar kompetensi manajerial. Apabila dicermati, maka setiap kompetensi yang terdapat dalam standar kompetensi dalam hal penentuan *grade level*-nya menggunakan beberapa kriteria, diantaranya:

1. Tingkat penguasaan diri atas kompetensi

Beberapa kompetensi yang sifatnya *inner capability* seperti berpikir analitik atau pengelolaan diri, menggunakan keahlian dalam mendayagunakan kompetensi itu sendiri sebagai standar levelnya. Contoh kasus dalam kompetensi berpikir analitik, penentuan grade level-nya didasarkan pada tataran paling rendah bahwa ia hanya mampu mengidentifikasi gejala permasalahan secara umum, sedangkan pada tataran paling tinggi, ia mampu berpikir secara sistematis dan menjelaskan permasalahan secara konseptual.

2. Tingkat pengaruh atas penguasaan kompetensi

Beberapa kompetensi yang sifatnya *interpersonal capability* seperti kerjasama dalam tim atau fleksibilitas, memakai daya impact atau pengaruh dari penguasaan kompetensi itu sendiri sebagai standar levelnya. Contoh kasus dalam kompetensi kerjasama dalam tim, penentuan grade level-nya didasarkan pada tataran paling rendah bahwa ia hanya mampu bersikap terbuka dan menunjukkan kemauan berpartisipasi sebagai anggota tim, sedangkan pada tataran paling tinggi, ia mampu menstimulasi bahkan menciptakan kesadaran orang-orang di lingkungan organisasi untuk berperilaku dan mengedepankan nilai kerjasama.

3. Kombinasi antara penguasaan diri dan tingkat pengaruh

Pada beberapa kompetensi diperlukan adanya penentuan *level grading* dengan mengkombinasikan antara tingkat penguasaan diri dengan tingkat pengaruh (*impact*) yang dirasakan dari penguasaan kompetensi itu sendiri. Hal ini terutama berlaku untuk kompetensi yang sifatnya pengelolaan organisasi. Sesuai dengan kategori pengelompokan kompetensi di Draft Katalog Kompetensi LAN, maka terdapat 3 (tiga) jenis kompetensi, yakni *personal effectiveness* (efektivitas personal), *interpersonal skill* (kemampuan interpersonal) dan *managing organization* (pengelolaan organisasi). Contoh untuk kompetensi dalam kategori ini adalah integritas, yang dimulai dengan tataran paling rendahnya adalah komitmen diri pada penerapan aturan dan nilai dalam pekerjaan, kemudian pada tataran tingginya adalah bahwa prinsip integritas yang dimiliki mampu menginspirasi orang lain di lingkungan organisasi.

Tantangan dalam mengkonversikan standar kompetensi LAN yang sifatnya kualitatif dan terukur dalam mekanisme asesmen perilaku secara langsung ke dalam bentuk kuantitatif sebenarnya dapat dimulai dari *pilot project* sistem penilaian 360 derajat. Menggunakan *pattern* pengklasifikasian level dalam standar kompetensi manajerial atau juga disebut dengan *pe-level-an* kompetensi yang terdiri dari 3 pola di atas, maka disusunlah *item-item* pernyataan dalam kuesioner 360 derajat sehingga pada saat menentukan skor (*ratee*) hasil penilaian dapat sejalan dengan standar kompetensi jabatan yang telah dibuat.

b. Mekanisme Skoring (Rating) 360 Derajat

Item-item yang hendak disusun dalam dokumen *pilot project* disusun berdasarkan deskripsi level serta *key behaviour* yang ada di dalam (draft) Katalog Kompetensi LAN. Ketika dikonversi dan kemudian diaplikasikan dalam formula penilaian 360 derajat, tentunya terdapat beberapa penyesuaian dan sinkronisasi. Sebaran *item* serta mekanisme penentuan skor menjadi hal penting untuk disepakati bersama. Kuantifikasi sistem penilaian melalui kuesioner 360 derajat seperti halnya dalam menyusun alat ukur psikologi (*psychometric*) dan alat ukur sosial (*sociometric*).

Penentuan *item* sebisa mungkin menggambarkan dimensi dari kompetensi yang akan diukur. Meski demikian, berbeda dengan proses penentuan dimensi ukur dalam standar akademis yang merujuk pada kerangka teoritis, untuk penentuan dimensi ukur

kuesioner 360 derajat ini tim penyusun merujuk pada dimensi leveling di katalog kompetensi.

Beberapa catatan penting mengenai penentuan dimensi serta mekanisme skoring adalah sebagai berikut:

1. Setiap kompetensi yang menjadi subjek ukur dalam kuesioner 360 derajat dijabarkan dalam 10 (sepuluh) *item* pernyataan yang mewakili setiap dimensi level di katalog kompetensi. Adapun masing-masing dimensi level secara spesifik akan dipecah dalam 2 (dua) *item* pernyataan ukur.
2. Aplikasi kuesioner 360 derajat ini sifatnya adalah *targeted assessment*, artinya satu paket kuesioner yang didalamnya sudah terdapat *item* yang disajikan serta formula pengukuran (yang melibatkan CP dan CPR) hanya digunakan untuk satu jabatan.
3. Penentuan *Current Proficiency Required* (CPR) untuk satu jabatan merupakan standar capaian yang dipersyaratkan menurut persepsi masing-masing rater yang disebut sebagai. Bisa saja terjadi hasil CPR berbeda untuk setiap rater.

4.4.3. DESKRIPSI RATER DAN RATEE

Mengingat Metode Penilaian 360 derajat adalah suatu proses pengumpulan data dan umpan balik yang sistematis dari para pengamat yang relevan (misal atasan , bawahan, dll) maka diperlukan adanya pihak yang dinilai (Ratee) dan pihak yang menilai (Rater). Pada implementasi penilaian 360 derajat di PKP2A I LAN ini, maka ditetapkan pihak yang dinilai adalah pada jenjang jabatan Eselon III yang terdiri dari 4 Orang (Kabag Administrasi, Kabid Diklat, Kabid KKIAN dan Kabid PKKA). Jenjang jabatan yang akan dinilai selanjutnya adalah jenjang jabatan Eselon IV sebanyak 6 orang yang terdiri dari (Kasubbag Umum dan SDM, Kasubbag Perencanaan dan Evaluasi Program, Kasubbag Keuangan, Kasubbid Dokumentasi Informasi, Kasubbid Penyelenggaraan dan Kasubbid Pengembangan Instrumen). Alasan pemilihan jenjang jabatan tersebut adalah karena cukup lengkapnya para penilai (raters) yang mendekati 360 derajat (memiliki atasan, rekan kerja dan bawahan. Setelah ditetapkan obyek atau jenjang jabatan yang dinilai, maka penentuan Penilai (Raters) adalah hal yang penting. Dengan mengacu pada syarat raters yang baik (raters adalah orang yang dianggap paling mengetahui pekerjaan dari ratee, mengenal atau pernah terlibat bekerja minimal 1 tahun dan paling lama 3 tahun) maka diusulkan raters sebagai berikut :

RATERS BAGI PEJABAT ESELON III PKP2A I LAN

No	Ratee	Raters				
		Atasan	Rekan kerja satu tim	Rekan dari unit kerja lain	Bawahan	Staff Unit Kerja lain
1	Kepala Bagian Administrasi	Kepala PKP2A I LAN	-	1.Kabid Diklat 2.Kabid PKKA 3.Kabid KKIAN	1.Kasubbag Umum dan SDM 2.Kasubbag Keuangan 3.Kasubbag	-

No	Ratee	Raters				
		Atasan	Rekan kerja satu tim	Rekan dari unit kerja lain	Bawahan	Staff Unit Kerja lain
					Perencanaan dan Evaluasi Program	
2	Kepala Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara (KKIAN)	Kepala PKP2A I LAN	-	1.Kabid Diklat 2.Kabid PKKA 3.Kabag Administrasi	1. JFT Peneliti 2.Staff Bidang Kajian	-
3	Kepala Bidang Diklat	Kepala PKP2A I LAN	-	1.Kabid KKIAN 2.Kabid PKKA 3.Kabag Administrasi	1.JFT Widyaiswara 2.Staff Bidang Diklat	-
4	Kepala Bidang Pemetaan Kompetensi dan Kapasitas Aparatur (PKKA)	Kepala PKP2A I LAN	-	1.Kabid KKIAN 2.Kabid Diklat 3.Kabag Administrasi	1.Kasubbid DIHP 2.Kasubbid Penilaian Penyelenggaraan 3.Kasubbid Pengembangan Instrumen	-

RATERS BAGI PEJABAT ESELON IV PKP2A I LAN

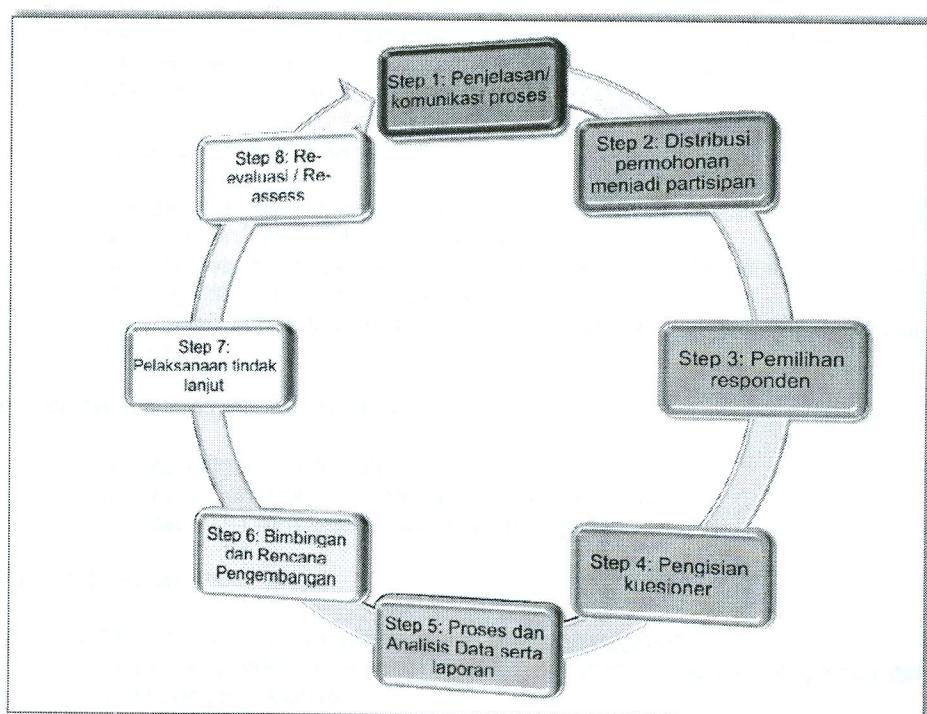
No	Ratee	Raters				
		Atasan	Rekan kerja satu tim	Rekan dari unit kerja lain	Bawahan	Staff Unit Kerja lain
1	Kepala Sub Bagian Umum dan SDM.	Kabag Administrasi	1.Kasubbag Keuangan 2.Kasubbag Perencanaan dan Evaluasi Program		1.Staff Sub Bagian Umum dan SDM	1.Staff sub bagian Keuangan. 2.Staff sub bagian Perencanaan & Evaluasi Program 3.Staff bidang Diklat 4.Staff bidang Kajian 5.Staff bidang PKKA

No	Ratee	Raters				
		Atasan	Rekan kerja satu tim	Rekan dari unit kerja lain	Bawahan	Staff Unit Kerja lain
2	Kepala Sub Bagian Keuangan	Kabag Administrasi	1.Kasubbag Umum dan SDM 2.Kasubbag Perencanaan dan Evaluasi		Staf Sub Bagian Keuangan	1.Staff Umum dan SDM 2.Staff Sub bagian Perencanaan & Evaluasi Program 3.Staff Bidang Diklat 4.Staff Bidang KKIAN 5.Staff Bidang PKKA
3	Kasubbag Perencanaan dan Evaluasi Program	Kabag Administrasi	1.Kasubbag Umum dan SDM 2.Kasubbag Keuangan		1. JFT Perencana 2. Staff Sub Bagian Perencanaan dan Evaluasi Program	1.Staff Sub Bagian Umum dan SDM 2. Staff Sub Bagian Keuangan 3.Staff Bidang Diklat 4.Staff Bidang Kajian 5.Staff Bidang PKKA
4	Kasubbid Penyelenggaraan dan Penilaian	Kabid PKKA	1.Kasubbid Pengembangan Instrumen 2.Kasubbid DIHP		1.Assessor 2.Staff Sub Bidang Penilaian dan Penyelenggaraan	
5	Kasubbid Pengembangan Instrumen	Kabid PKKA	1.Kasubbid Penyelenggaraan dan Penilaian 2.Kasubid DIHP		1.Assessor 2.Staff Sub Bidang Pengembangan Instrumen	
6	Kasubbid Dokumentasi dan Informasi Hasil Penilaian (DIHP)	Kabid PKKA	1.Kasubbid Pengembangan Instrumen. 2.Kasubbid Penyelenggaraan Assessment Center		1.Staff Subbid DIHP	

4.4.4. SOSIALISASI IMPLEMENTASI PENILAIAN 360 DERAJAT

Dalam mengimplementasikan Pilot Project Penilaian 360 Derajat Di Lingkungan PKP2A I LAN terdapat 8 Tahapan yang perlu dilakukan. Rencananya akan dilakukan Sosialisasi terkait Tahapan pelaksanaan kegiatan Pilot Project Penerapan Penilaian 360 Derajat yang terbagi dalam 2 tahap. Tahap I adalah Sosialisasi kepada pihak Manajemen sebagai pemangku kepentingan dan Tahap II adalah Sosialisasi kepada Raters terutama terkait teknis proses penilaian. Untuk lebih jelasnya, urutan tahapan ditampilkan dalam Gambar 4 disertai dengan penjelasannya.

Gambar 4. 8 Tahapan Implementasi Pilot Project Implementasi Penilaian 360 Derajat di Lingkungan PKP2A I LAN



Step 1 : Penjelasan Komunikasi Proses

1. Informasi penggunaan tools 360 derajat untuk program pengembangan dan apa manfaatnya.
2. Penjelasan terhadap apa yang akan diperoleh dari kegiatan ini (isi laporan).
3. Penekanan terhadap kerahasiaan proses dan pelaporan.
4. Penjelasan tahapan pelaksanaan.
5. Penjelasan cara pengisian kuesioner.
6. Penjelasan tentang siapa pihak yang dapat dihubungi jika ada pertanyaan.
7. Penjelasan proses distribusi dan pengumpulan kuesioner.

Step 2: Undangan / Permohonan menjadi Responden Implementasi Penilaian 360 Derajat

1. Penentuan kriteria responden (siapa dan berapa untuk masing-masing kategori, lama mengenal pegawai, keterlibatan dengan pegawai, pemahaman, dsb)
2. Penyelenggara / Biro SDM mengirimkan undangan kepada calon responden
3. Cantumkan bagaimana cara memberikan informasi kesediaan

Step 3 : Menentukan Responden

1. Mengupdate data calon responden
2. Mereviu kualifikasi, relevansi, jumlah calon responden, keterwakilan
3. Jika pelaksanaan online, mengenakan password pada setiap calon responden
4. Mengirimkan kuesioner

Step 4: Pengisian Kuesioner

1. Penjelasan mekanisme pengisian dan pengiriman kuesioner yang telah diisi
2. FAQ dan jawabannya
3. Menjaga kerahasiaan proses dan data

Step 5 : Analisis Data dan Pelaporan

1. Menentukan jenis dan bentuk informasi yang akan dilaporkan
2. Menentukan jenis analisis yang digunakan
3. Mereviu data dan responden (kualitas data, bobot data, reliabilitas responden)
4. Mendistribusikan laporan kepada yang berhak
5. Diskusikan setiap bagian secara terpisah dan menekankan pada poin-poin yang utama

Step 6: Bimbingan dan rencana Tindak Lanjut

1. Menggunakan aktivitas konseling
2. Menyusun rencana pengembangan berdasarkan masukan
3. Mendapatkan komitmen untuk pengembangan

Step 7: Pelaksanaan Tindak Lanjut

1. Menentukan pihak yang terlibat dan bertanggung jawab
2. Menyepakati mekanisme pelaksanaan dan monitoring evaluasi pengembangan
3. Monitoring pelaksanaan

Step 8: Re-asessmen (tentatif)

1. Menilai kembali untuk menguji pencapaian perkembangan dari pegawai yang dinilai
2. Keputusan manajemen

4.4.5. PENGAMBILAN DAN PENGOLAHAN DATA

Proses pelaksanaan Pilot Project ini akan terbagi menjadi beberapa urutan kegiatan dan merupakan serangkaian proses yang saling berkesinambungan. Pada masing – masing tahap kegiatan akan dipaparkan hal-hal apa saja yang perlu dilakukan dalam Pengambilan dan Pengolahan Data, yaitu :

1. Pengambilan Data

Dalam proses pengambilan data, akan disebarluaskan kuesioner 360 derajat kepada para *rater* (penilai) yang telah ditentukan dan kepada target yaitu *ratee* (pegawai yang dinilai). Kuesioner ini akan ditarik kembali dalam jangka waktu tertentu untuk kemudian dilakukan pengolahan dan interpretasi data.

2. Pengolahan Data

Pada tahapan ini, data dari kuesioner yang telah diisi akan diinput dan diolah menggunakan program excel dengan membuat platform penilaian berdasarkan standar kompetensi, perilaku kunci serta jumlah rater yang menilai. Isian dari para rater akan diolah sehingga menghasilkan nilai dan grafik untuk masing- masing kompetensi beserta gap kompetensi sesuai dengan kategori yang dicapai oleh *ratee*.

3. Pengelompokan Hasil Pengolahan Data

Hasil dari pengolahan dan interpretasi data selanjutnya pegawai yang dinilai akan dikelompokkan berdasarkan 3 kategori penilaian yang ada. Adapun skalanya adalah sebagai berikut :

No.	Kategori	Kriteria
1.	Strength	Gap ≥ 1
2.	Meet Expectation	$-1 < \text{Gap} < 1$
3.	Developmental Area	Gap ≤ -1

Setelah dikelompokkan berdasarkan kategorinya, maka target yang dinilai akan dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu serta alternatif saran pengembangan yang telah disiapkan. Dari hasil pengelompokan tersebut akan diberikan beberapa alternatif saran dan kegiatan pengembangan yang bisa dilakukan oleh pegawai sesuai dengan hasil yang diperolehnya agar mencapai target kinerja yang diharapkan oleh pihak manajemen.

4. Pembuatan Laporan Penilaian 360 derajat.

Pada tahap ini, seluruh hasil pengolahan dan interpretasi data beserta saran pengembangan disajikan dalam laporan yang terstruktur sehingga mudah dipahami oleh user yang dalam hal ini adalah atasan maupun pihak manajemen sebagai bahan untuk melakukan *feedback* dan *coaching* kepada pegawai yang bersangkutan. Terlampir contoh Laporan Penilaian 360 Derajat sebagai gambaran bagi Pimpinan/ Manajemen dalam memahami format dan isi Laporan (Lampiran 1).

Laporan penilaian 360 memuat antara lain :

a. *Executive Summary*

Bagian ini merangkum profil “Target” berdasarkan hasil penilaian dari semua “Rater”. Dalam *executive summary* akan disajikan grafik yang menunjukkan nilai rata-rata dari nilai efektivitas perilaku yang ditampilkan “Target” saat ini dibandingkan dengan nilai efektivitas perilaku yang dipersyaratkan untuk tuntutan tugas di masa yang akan datang dalam jabatan tertentu yang hendak diproyeksikan. Grafik ini memberikan gambaran tentang Gap Kompetensi dari target tersebut, apakah sudah memenuhi standard kompetensi yang dipersyaratkan pada level jabatannya atau masih perlu pengembangan dalam kompetensi tertentu.

b. *Individual Profile Reports*

Bagian ini menggambarkan secara detil bagaimana “Target” menilai dirinya dan bagaimana orang lain menilai “Target” dalam menampilkan setiap perilaku kunci. Pada bagian ini akan ditampilkan tabel “Key Behaviors Report” yang berisi gambaran hasil penilaian 360 derajat per kompetensi, Gap Kompetensi dan Grafik, dengan keterangan sebagai berikut :

No	Keterangan
1	n = jumlah penilai (rater) yang menilai kunci perilaku yang ditunjukkan
2	All = nilai/skor dari semua penilai (rater) kecuali nilai/skor yang diberikan “Target”
3	Self = nilai/skor yang diberikan oleh Diri Sendiri (“Target”)
4	Others = nilai/skor yang diberikan oleh Rekan Kerja atau Pihak yang menjadi Next Process dari pekerjaan “Target” saat ini
5	Supervisor = nilai/skor yang diberikan oleh pihak yang menjadi Atasan “Target” saat ini
6	Gap = Seberapa besar kesenjangan antara efektivitas/frekuensi kunci perilaku yang dipersyaratkan (all) dengan efektivitas/frekuensi kunci perilaku yang ditampilkan saat ini (all)
7	Level of Agreement (LOA) = Seberapa besar kesepakatan di antara semua penilai (rater) kecuali Diri Sendiri (“Target”) dalam menilai semua kategori; makin tinggi LOA menunjukkan kesamaan persepsi para rater dalam menilai kompetensi “Target”

4. **Rekomendasi dan Saran Pengembangan**

Bagian ini memuat review secara umum seluruh kompetensi target/ ratee, menjelaskan gap kompetensi serta peluang saran pengembangan yang mungkin dilakukan oleh target/ ratee.

5. **Penyerahan laporan Kepada Pimpinan untuk ditindak lanjuti.**

Seluruh laporan yang telah diproses akan disampaikan kepada Pimpinan maupun atasan langsung dari pegawai yang dinilai untuk ditindak lanjuti melalui kegiatan *feedback* dan *coaching*.

BAB V

PENUTUP

Secara umum, Kajian Pengembangan Metode Penilaian Kompetensi yang telah dilakukan oleh Sub Bidang Instrumen, Bidang PKKA – PKP2A I LAN ini bertujuan untuk menggali informasi dan pengetahuan mengenai alternatif penggunaan *tools* lain selain metode *Assessment Center* yang selama ini sudah digunakan dalam setiap kegiatan penilaian kompetensi. Dari penelitian yang dilakukan melalui berbagai kegiatan studi literatur, *benchmark* serta FGD dengan para narasumber pakar, khususnya mengenai konsep dan implementasi Metode Penilaian 360 Derajat baik di instansi pemerintah, BUMN maupun swasta beserta kelebihan dan kekurangannya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. **Variasi Penggunaan.** Metode Penilaian 360 derajat merupakan *tools* yang dapat digunakan sebagai *complementer* dalam suatu kegiatan penilaian kompetensi; digunakan secara terpisah dengan sistem penilaian kompetensi (*Assessment Center*); diterapkan secara terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja pegawai pada organisasi yang sudah *establish*; maupun digunakan tersendiri sebagai suatu *tools* untuk menilai performansi kerja pegawai, khususnya dalam konteks untuk pengembangan pegawai.
2. **Komitmen Pimpinan.** Penerapan Metode penilaian 360 derajat melibatkan banyak stakeholder yang diharapkan berpartisipasi aktif dalam pelaksanaannya. Namun poin penting dari penerapan metode ini di dalam organisasi adalah adanya komitmen pimpinan dan jajaran top manajemen untuk senantiasa mendukung kontinuitas pelaksanaan dan tindakan pengembangan pegawai serta *coaching* yang dilakukan pasca penilaian. Apabila akan diterapkan dalam organisasi, pada tahap awal memang membutuhkan upaya yang menguras tenaga, waktu dan dukungan finansial cukup, namun jika sistem ini sudah berjalan, maka akan lebih meringankan beban kerja organisasi, baik secara sistem maupun dari aspek finansial.
3. **Standar Kompetensi.** Penyempurnaan Standar Kompetensi yang telah dimiliki menjadi prasyarat mutlak untuk keberhasilan penerapan Metode Penilaian 360 derajat ini. Perlu komitmen dari jajaran pimpinan untuk meninjau kembali Standar Kompetensi yang ada beserta *Key Behaviour* dari setiap kompetensi, apakah masih relevan ataukah perlu penyesuaian dengan perkembangan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi, karena hal ini akan menjadi pedoman/ acuan dalam setiap kegiatan organisasi.
4. **Pilot Project.** Untuk menginisiasi berjalannya program ini dalam organisasi khususnya di PKP2A I LAN, akan dilakukan kegiatan Pilot Project Penerapan Penilaian Metode 360 derajat di Lingkungan PKP2A I LAN yang saat ini sudah memasuki tahapan perancangan dokumen tersebut beserta desain operasional dan pengolahan datanya. Kegiatan ini akan melibatkan seluruh pejabat Eselon III dan IV di lingkungan PKP2A I LAN sebagai target *Rater* maupun *Ratee*. Hasil dari penilaian tersebut akan diserahkan kepada pimpinan untuk ditindak lanjuti melalui kegiatan pengembangan pegawai sesuai dengan gap dan kebutuhan masing- masing *ratee*.

DAFTAR PUSTAKA

Chaitra M. Hardison, et al. 2015. *360-Degree Assessments: Are They the Right Tools for the U.S. Military?*. Santa Monica: RAND Corporation.

Chandan Kumar Sahoo and Gangadhar Sahu. February, 2008. *360 Degree feedback Mechanism: a Tool for Managing Employee Performance*. Management and Labour Studies. Vol 33 No.1. (Downloaded from mls.Sagepub.com at Monash University on April 21,2015)

Colin Newbold. 2008. *360-Degree Appraisals Are Now a Classic – Good Preparation and Execution Are The Keys to Success*. Human Resource Management International Digest. Vol16 No.2. Emerald Grup Publishing Limited. ISSN 0967-0734.

Devin J. Morrison. 2002. *360-Degree Feedback Implementation Plan: Dean Position, Graduate School of Business and Public Policy, Naval Postgraduate School*. Thesis. Graduate School of Business and Public Policy

Ginka Toegel dan Jay A Conger (2002) dalam bukunya berjudul “*Assessment: Time for Reinvention. Center for Effective Organization* ”,

Leanne E. Atwater and Joan F. Brett. 2006. “*360° Feedback to leaders-does it Relate to Changes in Employee Attitudes?*” Group & Organization Management, Vol. 31 No. 5, October 2006. Page 578-600. Sage Publication.

Pella dan Inayati (2011), *Talent Management : Mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja Prima.*, Penerbit Gramedia. 454 halaman.

Richard Lepsinger dan Anntoinette D. Lucia. 2009. *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. Second edition. Jossey-Bass. San Fransisco.