

## Analisis Sistem Penilaian Kinerja Holistik: Integrasi 360-Degree Feedback dan Critical Incident Technique dalam Konteks Politeknik

Abdul Tahir<sup>1\*</sup>, Duddy Arisandi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Perawatan dan Perbaikan Mesin, Politeknik Sorowako

<sup>2</sup>Teknologi Rekayasa Mekatronika, Politeknik Manufaktur Bandung

[abdultahir0101@gmail.com](mailto:abdultahir0101@gmail.com), [duddy@polman-bandung.ac.id](mailto:duddy@polman-bandung.ac.id)

**Abstract:** Performance appraisal is a crucial element in human resource management (HRM) to ensure organizational effectiveness and employee development. However, many traditional appraisal systems still struggle with issues of subjectivity, lack of transparency, and minimal focus on development. This study aims to evaluate the performance appraisal system in place at Politeknik XXX and propose a model framework integrating 360-Degree Feedback and the Critical Incident Technique (CIT) to address these weaknesses. Using descriptive survey analysis and gap analysis on data from Politeknik XXX, it was found that the current system is top-down, lacking multi-source feedback (0% from peers and students), weak in documenting critical incidents (18.5% for achievements, 29.6% for violations), and has moderate scores for appraisal result communication (2.07/5.00), satisfaction, and fairness (2.96/5.00). Significant gaps were identified in aspects of transparency (gap 2.29), improvement orientation (gap 2.08), and critical incident recording/CIT (gap 2.07). The implications of these findings indicate the urgency of transforming toward a modern performance management system that prioritizes objectivity, transparency, and data-driven professional development. The integration of 360-Degree Feedback and CIT is believed to provide the holistic perspective and factual behavioral evidence necessary for fairer and more formative assessments.

**Keywords:** Performance Appraisal, 360-Degree Feedback, Critical Incident Technique, Human Resource Management, Polytechnic.

**Abstrak;** Penilaian kinerja merupakan elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan efektivitas organisasi dan pengembangan karyawan. Namun, banyak sistem penilaian tradisional masih bergulat dengan masalah subjektivitas, kurangnya transparansi, dan minimnya fokus pada pengembangan. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi sistem penilaian kinerja yang berlaku di Politeknik XXX dan mengusulkan kerangka model yang mengintegrasikan 360-Degree Feedback dan Critical Incident Technique (CIT) untuk mengatasi kelemahan tersebut. Menggunakan analisis survei deskriptif dan analisis kesenjangan (*gap analysis*) pada data Politeknik XXX, ditemukan bahwa sistem saat ini bersifat *top-down*, minim umpan balik multi-sumber (rekan sejawat dan mahasiswa 0%), lemah dalam pencatatan kejadian kritis (18.5% untuk prestasi, 29.6% untuk pelanggaran), serta memiliki skor komunikasi hasil penilaian (2.07/5.00), kepuasan, dan keadilan yang moderat (2.96/5.00). Kesenjangan signifikan teridentifikasi pada aspek transparansi (gap 2.29), orientasi perbaikan (gap 2.08), dan rekam kejadian kritis/CIT (gap 2.07). Implikasi dari temuan ini menunjukkan urgensi transformasi menuju sistem manajemen kinerja modern yang mengedepankan objektivitas, transparansi, dan pengembangan profesional berbasis data. Integrasi 360-Degree Feedback dan CIT diyakini mampu menyediakan perspektif holistik dan bukti perilaku faktual yang diperlukan untuk penilaian yang lebih adil dan formatif.

**Kata Kunci:** Penilaian Kinerja, 360-Degree Feedback, Critical Incident Technique, Manajemen Sumber Daya Manusia, Politeknik.

### 1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) telah lama mengakui penilaian kinerja sebagai salah satu pilar utama untuk mendorong efektivitas organisasi dan pengembangan individu (Abraham et al., 2024; Rushina et al., 2024). Dalam lanskap bisnis yang terus berubah, sistem penilaian kinerja yang objektif, adil, dan berorientasi pada pengembangan menjadi semakin vital (Balakayeva et al., 2023). Sistem ini tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur

capaian, tetapi juga sebagai mekanisme umpan balik yang konstruktif untuk pertumbuhan karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Al-Jedaia & Mehrez, 2020; Tsai & Chen, 2010).

Sayangnya, banyak organisasi masih mengandalkan metode penilaian kinerja tradisional yang sering kali didominasi oleh satu sumber, yaitu atasan langsung. Pendekatan ini rentan terhadap berbagai bias, seperti *halo effect*, *leniency*, atau *recency bias*, yang dapat mengaburkan objektivitas dan akurasi penilaian (Lelavijit & Kiattisin, 2020; Fan et al., 2024; Lunenburg, 2012). Akibatnya, umpan balik yang diberikan mungkin tidak komprehensif atau bahkan dirasakan tidak adil oleh karyawan, yang pada gilirannya dapat menurunkan motivasi dan keterlibatan kerja (Rushina et al., 2024). Keterbatasan ini menghambat potensi penilaian kinerja sebagai alat pengembangan SDM yang sesungguhnya.

Melihat kelemahan metode tradisional, dua pendekatan modern, yaitu 360-Degree Feedback dan Critical Incident Technique (CIT), muncul sebagai solusi yang menjanjikan. 360-Degree Feedback adalah metode komprehensif yang mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber mulai dari atasan, rekan sejawat, bawahan, hingga pelanggan atau pihak eksternal, dan bahkan penilaian diri sendiri (Abraham et al., 2024; Efanda et al., 2024). Pendekatan multi-sumber ini bertujuan memberikan gambaran yang lebih holistik dan seimbang mengenai kinerja seorang individu, meningkatkan *self-awareness*, dan mendorong pengembangan diri (Abraham et al., 2024; Rushina et al., 2024; Emam et al., 2024). Sementara itu, Critical Incident Technique (CIT) berfokus pada pencatatan perilaku spesifik, baik positif maupun negatif, yang sangat efektif atau tidak efektif dalam konteks pekerjaan tertentu (Flanagan, 1954; Staszkievicz & Peszko, 2024; Liu, 2025). CIT membantu mengurangi *recency bias* dengan menyediakan data faktual tentang kejadian penting sepanjang periode penilaian, menjadikannya dasar yang kuat untuk umpan balik yang objektif dan pengembangan kompetensi (Staszkievicz & Peszko, 2024).

Dalam konteks institusi pendidikan tinggi seperti Politeknik XXX, penilaian kinerja dosen dan staf merupakan aspek vital untuk menjaga kualitas akademik dan operasional. Namun, hasil analisis survei pada Politeknik XXX menunjukkan bahwa meskipun sistem penilaian kinerja formal sudah ada dan bersifat digital (53.6% menggunakan MS Excel, 39.3% aplikasi web), efektivitasnya masih terhambat oleh masalah komunikasi dan metodologi yang belum komprehensif. Temuan paling krusial adalah rendahnya skor komunikasi hasil penilaian (2.07/5.00), yang mengindikasikan bahwa umpan balik seringkali hanya menjadi konsumsi manajemen tanpa ada sesi dialog yang berarti dengan pegawai. Selain itu, pencatatan kejadian luar biasa melalui CIT masih sangat lemah (hanya 18.5% prestasi dan 29.6% pelanggaran yang tercatat secara sistematis), dan keterlibatan multi-sumber dalam 360-Degree Feedback sangat

minim, dengan rekan sejawat (3.7%) dan pihak yang dilayani/mahasiswa (0%) hampir tidak dilibatkan sama sekali. Kondisi ini menciptakan sistem yang bersifat unidimensional dan rentan terhadap bias subjektivitas, sebagaimana dicatat dalam penelitian. Tingkat kepuasan dan persepsi keadilan pegawai juga berada pada level moderat (2.96/5.00), memberikan sinyal peringatan bahwa sistem yang ada belum sepenuhnya diterima sebagai alat yang adil dan mendukung karier mereka.

Kesenjangan yang lebar antara realitas operasional dan standar ideal organisasi terlihat jelas dari analisis kesenjangan (*gap analysis*). Aspek transparansi (gap 2.29), orientasi perbaikan (gap 2.08), dan rekam kejadian kritis/CIT (gap 2.07) menunjukkan perbedaan signifikan antara kondisi 'saat ini' dengan 'harapan' responden. Ini mengindikasikan bahwa sistem penilaian kinerja di Politeknik saat ini "kehilangan esensi dari *Performance Management System* (PMS) yang efektif, yaitu dialog kinerja," dan lebih berfungsi sebagai alat kontrol kehadiran daripada instrumen peningkatan mutu akademik dan kompetensi pegawai. Situasi ini menciptakan *recency bias* dan menghilangkan kesempatan untuk pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Meskipun beberapa studi telah membahas 360-Degree Feedback (Abraham et al., 2024; Rushina et al., 2024; Sureda et al., 2021) dan CIT (Staszkievicz & Peszko, 2024; Liu, 2025) secara terpisah, atau bahkan integrasi teknologi seperti AI untuk meningkatkan objektivitas (Lelavijit & Kiattisin, 2020; Balakayeva et al., 2023; Fan et al., 2024), namun penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan kedua metode ini untuk mengatasi kesenjangan spesifik dalam sistem penilaian kinerja dan memberikan rekomendasi transformatif masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengevaluasi sistem penilaian kinerja di Politeknik dan mengusulkan kerangka model penilaian kinerja yang mengintegrasikan 360-Degree Feedback dan Critical Incident Technique. Model ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas, transparansi, objektivitas, dan orientasi pengembangan SDM, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **2.1. Manajemen Kinerja**

Dari Aguinis (2019) menjadi fondasi utama yang membedakan antara sekadar penilaian tahunan dengan proses berkelanjutan yang berorientasi pada pengembangan. Teori ini menekankan bahwa kinerja individu tidak dapat dinilai secara adil hanya melalui evaluasi periodik dari atasan saja, melainkan memerlukan siklus yang meliputi perencanaan tujuan, pemantauan berkelanjutan, pengembangan kapasitas, serta pemberian umpan balik yang

konstruktif. Dalam konteks politeknik, penerapan teori ini berarti sistem penilaian harus dirancang tidak hanya untuk mengukur capaian dosen pada akhir semester, tetapi juga untuk memfasilitasi perbaikan berkelanjutan melalui dialog antara dosen, atasan, rekan sejawat, dan mahasiswa. Dengan demikian, teori ini mendukung integrasi 360-Degree Feedback dan Critical Incident Technique sebagai alat untuk menciptakan siklus umpan balik yang dinamis dan formatif.

### **2.2. 360 Degree Feedback**

Dikembangkan oleh Atwater & Brett (2018) memberikan landasan bahwa penilaian kinerja yang akurat dan adil harus melibatkan seluruh pemangku kepentingan di sekitar individu, bukan hanya atasan langsung. Teori ini berargumen bahwa setiap sumber penilaian—atasan, rekan sejawat, bawahan (mahasiswa), diri sendiri, hingga pihak eksternal seperti mitra industry memiliki perspektif unik yang tidak dapat digantikan oleh satu sudut pandang saja. Atasan melihat hasil kerja, rekan sejawat melihat kolaborasi, mahasiswa melihat kualitas layanan mengajar, dan diri sendiri melihat intensi serta tantangan internal. Integrasi perspektif ganda ini secara teoretis mampu mengurangi bias umum seperti leniency error (kecenderungan memberi nilai baik pada semua orang) dan halo effect (kesan umum mempengaruhi penilaian spesifik). Dalam konteks politeknik, teori ini sangat relevan karena dosen berinteraksi dengan banyak pihak, sehingga penilaian dari mahasiswa dan rekan sejawat menjadi krusial untuk mendapatkan gambaran holistik tentang kinerja seorang pendidik.

### **2.3. Critical Incident Technique (CIT)**

Dari Flanagan (1954) menjadi landasan metodologis untuk mengatasi subjektivitas dalam penilaian kinerja dengan mendasarkan evaluasi pada catatan perilaku faktual, bukan opini umum. Teori ini menekankan bahwa penilaian yang valid harus berakar pada observasi terhadap kejadian spesifik di mana individu menunjukkan perilaku yang sangat efektif atau sangat tidak efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Alih-alih menilai dengan pernyataan umum seperti "dosen X kurang baik dalam mengajar", CIT mewajibkan pencatatan insiden konkret, misalnya "pada 3 Maret, dosen X memberikan penjelasan tambahan di luar jam kerja untuk mahasiswa yang kesulitan praktikum" (insiden positif) atau "pada 10 April, dosen X tidak hadir tanpa konfirmasi saat jadwal bimbingan tugas akhir" (insiden negatif). Dalam integrasi dengan 360-Degree Feedback, CIT berfungsi sebagai bukti pendukung (behavioral anchor) yang membuat setiap rating dari berbagai sumber menjadi terjustifikasi secara faktual. Teori ini secara langsung menjawab kelemahan sistem tradisional yang ditemukan di Politeknik

XXX, yaitu rendahnya pencatatan kejadian kritis (hanya 18,5% untuk prestasi dan 29,6% untuk pelanggaran).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analitis dengan menganalisis data sekunder dari laporan survei yang sudah ada. Tujuan utama adalah mengidentifikasi karakteristik, kekuatan, kelemahan, dan kesenjangan sistem penilaian kinerja di Politeknik, kemudian merumuskan model konseptual perbaikan.

#### **3.1. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah laporan analisis survei. Laporan ini merangkum hasil pengujian reliabilitas instrumen dan analisis deskriptif terhadap sistem penilaian kinerja di Politeknik, yang melibatkan seluruh responden (N=27 untuk uji reliabilitas, tidak disebutkan N untuk deskriptif namun laporan merujuk pada "semua responden" dan "lintas peran" seperti Dosen, Instruktur, Kaprodi, Wadir, Teknisi). Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang mencakup berbagai indikator sistem penilaian kinerja, keterlibatan penilai (mandiri, atasan, rekan sejawat, mahasiswa/pihak dilayani), pencatatan kejadian kritis, serta persepsi kepuasan dan keadilan. Kuesioner ini dirancang untuk menangkap pandangan berbagai pemangku kepentingan, meskipun keterlibatan dari beberapa pihak masih sangat rendah.

#### **3.2. Metode Analisis Data Survei**

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan:

- a. Uji Reliabilitas Instrumen: Menggunakan nilai Cronbach Alpha untuk mengukur konsistensi internal instrumen pada konstruk "Kepuasan (Umum, Keadilan, Kesesuaian Beban Kerja)". Hasil korelasi *item-total* juga dianalisis untuk validitas diskriminan.
- b. Analisis Deskriptif: Menyajikan rata-rata skor (*mean score*) dan persentase untuk setiap indikator penilaian kinerja, meliputi:
  - 1) Karakteristik sistem saat ini (digitalisasi, siklus penilaian, kelemahan komunikasi umpan balik).
  - 2) Cakupan KPI (aspek akademik dan peran penunjang).
  - 3) Struktur penilai 360 derajat (keterlibatan multi-sumber).
  - 4) *Critical Incident Technique* (CIT) (pencatatan sistematis dan evaluasi kejadian kritis).
  - 5) Aspek presensi (kekuatan sistem dan partisipasi).

- 6) Prinsip penilaian & kepuasan (objektivitas, pemahaman kriteria, orientasi pengembangan kompetensi, kepuasan umum, persepsi keadilan).
- c. Analisis Lintas Kelompok: Membandingkan persepsi kinerja dan kepuasan di antara lima peran utama (Dosen, Instruktur, Kaprodi, Wakil Direktur, Teknisi) berdasarkan indikator objektivitas, pemahaman kriteria, akuntabilitas, berbasis data, orientasi perbaikan, kepuasan umum, keadilan, dan beban kerja.
- d. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis): Mengidentifikasi perbedaan antara kondisi "saat ini" dan "harapan" responden terhadap delapan parameter evaluasi (transparansi, orientasi perbaikan, rekam kejadian kritis/CIT, keterlibatan multi-sumber 360°, objektivitas & berbasis data, pengukuran disiplin, cakupan KPI).
- e. Analisis IPA (Importance-Performance Analysis): Mengklasifikasikan aspek-aspek penilaian kinerja ke dalam empat kuadran (Prioritas Utama, Pertahankan Prestasi, Prioritas Rendah, Berlebihan) berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja, untuk mengidentifikasi area strategis yang memerlukan perbaikan.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil ini menyajikan hasil analisis data survei dari Politeknik secara terperinci, kemudian diinterpretasikan dan dibahas secara kritis dengan dukungan teori serta temuan dari Artikel lainnya.

##### 4.1. Kondisi Sistem Penilaian Kinerja Saat Ini di Politeknik XXX

Sistem penilaian kinerja di Politeknik, menunjukkan dualitas yang menarik. Di satu sisi, institusi telah memiliki sistem penilaian kinerja formal yang mapan (100% responden menyatakan adanya sistem) dan telah mengadopsi digitalisasi dalam prosesnya, dengan 53.6% menggunakan MS Excel dan 39.3% menggunakan aplikasi berbasis web. Siklus penilaian juga konsisten dilakukan setiap tahun (92.6%). Ini menandakan adanya infrastruktur dasar yang baik untuk pengelolaan kinerja (Balakayeva et al., 2023).

Namun, di sisi lain, infrastruktur formal ini "kehilangan esensi dari *Performance Management System* (PMS) yang efektif, yaitu dialog kinerja". Kelemahan paling mencolok terletak pada aspek komunikasi dan umpan balik. Skor komunikasi hasil penilaian hanya 2.07 dari skala 5.00, mengindikasikan bahwa penilaian kinerja seringkali hanya menjadi konsumsi manajemen, tanpa ada sesi umpan balik yang transparan dan konstruktif kepada pegawai (Kelemahan Komunikasi). Kondisi ini sangat kontras dengan pandangan Abraham et al. (2024) dan Rushina et al. (2024) yang menekankan pentingnya komunikasi efektif dan lingkungan yang suportif agar umpan balik dapat diterima dan

dimanfaatkan untuk pengembangan. Tanpa dialog yang berarti, penilaian kinerja berisiko menjadi sekadar "beban administratif, bukan alat pengembangan diri" (Kelemahan Kritis).

**a. Cakupan KPI dan Peran Penunjang**

Meskipun aspek pendidikan (66.7%) dan peran penunjang (62.5%) telah tercakup dalam KPI, masih ada 33.3% responden yang merasa aspek inti pendidikan belum sepenuhnya terwakili dan 37.5% melaporkan adanya *unrecognized workload*. Ini menunjukkan bahwa kriteria penilaian mungkin belum cukup komprehensif atau disosialisasikan dengan baik, sehingga berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan (Rushina et al., 2024).

**b. Struktur Penilai dan Keterlibatan Multi-sumber (360-Degree Feedback)**

Sistem penilaian saat ini masih didominasi oleh penilaian mandiri (96.3%) dan atasan (88.9%), menjadikannya sangat tradisional. Keterlibatan rekan sejawat sangat rendah (3.7%) dan yang lebih mengkhawatirkan, pihak yang dilayani/mahasiswa sama sekali tidak dilibatkan (0%). Temuan ini secara tegas menunjukkan ketiadaan konsep penilaian objektif berbasis multi-perspektif, yang merupakan inti dari model 360-Degree Feedback (Abraham et al., 2024; Lelavijit & Kiattisin, 2020; Fan et al., 2024; Efanda et al., 2024).

Surenda et al. (2021) dan Emam et al. (2024) menyoroti bagaimana umpan balik multi-sumber sangat penting untuk objektivitas dan mengurangi bias, serta meningkatkan *self-awareness* dan keterampilan kepemimpinan. Dengan hanya mengandalkan penilaian atasan, sistem di Politeknik XXX berisiko tinggi terhadap bias subjektif dan mengabaikan informasi penting dari interaksi sehari-hari yang dapat diberikan oleh rekan sejawat atau mahasiswa (Lelavijit & Kiattisin, 2020; Fan et al., 2024).

**c. Pencatatan *Critical Incident Technique* (CIT)**

Aspek pencatatan sistematis kejadian luar biasa (CIT) di Politeknik XXX merupakan titik terlemah (Pencatatan Sistematis). Hanya 18.5% prestasi/inovasi dan 29.6% pelanggaran yang dicatat secara sistematis. Lebih lanjut, rata-rata pengkajian ulang kejadian kritis hanya 2.41/5.00, menandakan bahwa kejadian penting seringkali terlupakan atau tidak dijadikan bahan pembelajaran organisasi. Kondisi ini secara langsung menyebabkan terjadinya *recency bias* dalam penilaian, di mana atasan

cenderung hanya mengingat kejadian terdekat atau yang paling menonjol (Kesimpulan Akademis).

Padahal, Critical Incident Technique (CIT) dirancang khusus untuk mengumpulkan data perilaku spesifik secara objektif dan sistematis (Flanagan, 1954; Staszkiwicz & Peszko, 2024). Penerapan CIT yang efektif memungkinkan organisasi untuk memiliki basis data faktual yang kuat untuk penilaian, pengembangan, dan pengambilan keputusan (Liu, 2025). Kelemahan ini menghambat kemampuan institusi untuk memberikan umpan balik yang berbasis bukti dan adil.

#### d. Prinsip Penilaian dan Kepuasan Pegawai

Skor objektivitas (3.19) dan tingkat pemahaman kriteria (3.26) berada pada kategori "Cukup," namun orientasi pada pengembangan kompetensi masih rendah (2.81). Yang paling krusial, tingkat kepuasan umum dan persepsi keadilan berada di bawah angka 3.00 (2.96/5.00), Prinsip Penilaian & Kepuasan). Ini adalah sinyal peringatan serius bahwa pegawai belum sepenuhnya menerima sistem yang ada sebagai alat yang adil dan mendukung karier mereka. Rendahnya persepsi keadilan dapat merusak motivasi dan keterlibatan kerja (Rushina et al., 2024; Obisi, 2011).

### 4.2. Analisis Lintas Peran dan Disparitas Persepsi

Analisis komparatif antar peran di Politeknik XXX mengungkapkan disparitas perseptual yang signifikan. Wakil Direktur cenderung memberikan penilaian yang hampir sempurna (rata-rata mendekati 5.0), sementara Teknisi memberikan penilaian terendah secara konsisten (rata-rata di bawah 2.0). Fenomena ini dapat diinterpretasikan sebagai *social desirability bias* atau optimisme manajerial yang tinggi di kalangan manajemen puncak, di mana mereka cenderung menilai sistem lebih objektif karena terlibat dalam penyusunan kebijakan (Sureda et al., 2021; Fan et al., 2024). Sebaliknya, skor rendah pada Teknisi di semua lini (kepuasan, keadilan, beban kerja < 2.0) mengindikasikan perasaan tidak dihargai atau kurangnya perhatian institusi terhadap pengembangan karier dan beban kerja mereka.

Indikator "Orientasi Berbasis Data" (D4) menunjukkan skor 0.0 dari semua peran, yang merupakan sinyal merah bahwa institusi belum memiliki infrastruktur data yang terintegrasi dalam penilaian kinerja. Ini berarti keputusan penilaian tidak didukung oleh data objektif yang memadai, melainkan lebih banyak mengandalkan subjektivitas atasan (Analisis Lintas Kelompok). Padahal, sistem penilaian modern

harus berbasis data untuk menjamin objektivitas dan mengurangi bias (Lelavijit & Kiattisin, 2020; Fan et al., 2024). Tanpa data yang kuat, setiap penilaian menjadi rentan terhadap interpretasi personal dan potensi ketidakadilan (Rushina et al., 2024).

#### 4.3. Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*) dan Importance-Performance Analysis (IPA)

Analisis kesenjangan di Politeknik mengungkapkan *gap* positif yang signifikan di seluruh delapan aspek yang diukur, dengan rata-rata kesenjangan berkisar antara 1.5 hingga 2.29 sebagaimana diperlihatkan tabel 1 berikut :

**Tabel 1 Analisis Gap Penilaian**

No	Aspek Penilaian	Rata-rata Saat Ini	Rata-rata Harapan	Gap	Status
1	Gap KPI - Cakupan	3.33	4.83	+1.5	Gap Positif (Harapan > Realita) → Perlu perbaikan
2	Gap 360° - Keterlibatan multi-sumber	2.63	4.63	+2	Gap Positif (Harapan > Realita) → Perlu perbaikan
3	Gap CIT - Rekam kejadian kritis	2.63	4.7	+2.07	Gap Positif (Harapan > Realita) → Perlu perbaikan
4	Gap Presensi - Pengukuran disiplin & keterlibatan	3.11	4.81	+1.7	Gap Positif (Harapan > Realita) → Perlu perbaikan
5	Gap Prinsip - Objektivitas	3.11	4.85	+1.74	Gap Positif (Harapan > Realita) → Perlu perbaikan
6	Gap Prinsip - Transparansi	2.56	4.85	+2.29	Gap Positif (Harapan > Realita) → Perlu perbaikan
7	Gap Prinsip - Berbasis data	3.11	4.85	+1.74	Gap Positif (Harapan > Realita) → Perlu perbaikan
8	Gap Prinsip - Orientasi perbaikan	2.85	4.93	+2.08	Gap Positif (Harapan > Realita) → Perlu perbaikan

Ini menunjukkan adanya ketidakpuasan umum terhadap sistem yang berjalan. Kesenjangan terbesar ditemukan pada aspek Transparansi (gap: 2.29), diikuti oleh Orientasi Perbaikan (gap: 2.08), dan Rekam Kejadian Kritis/CIT (gap: 2.07).

Hasil *Importance-Performance Analysis* (IPA) lebih lanjut mengkategorikan prioritas perbaikan, sebagai mana tabel 2 berikut :

**Tabel 2 Importance-Performance Analysis (IPA)**

No	Aspek Penilaian	Performance (X)	Importance (Y)	Kuadran	Prioritas
1	Gap KPI - Cakupan	3.33	4.83	Kuadran 2	Pertahankan Prestasi
2	Gap 360° - Keterlibatan multi-sumber	2.63	4.63	Kuadran 3	Prioritas Rendah
3	Gap CIT - Rekam kejadian kritis	2.63	4.70	Kuadran 3	Prioritas Rendah
4	Gap Presensi - Pengukuran disiplin & keterlibatan	3.11	4.81	Kuadran 2	Pertahankan Prestasi
5	Gap Prinsip - Objektivitas	3.11	4.85	Kuadran 2	Pertahankan Prestasi
6	Gap Prinsip - Transparansi	2.56	4.85	Kuadran 1	Prioritas Utama (Perbaiki)
7	Gap Prinsip - Berbasis data	3.11	4.85	Kuadran 2	Pertahankan Prestasi
8	Gap Prinsip - Orientasi perbaikan	2.85	4.93	Kuadran 1	Prioritas Utama (Perbaiki)

Kuadran 1: Prioritas Utama (High Importance, Low Performance): Aspek Transparansi (Kinerja: 2.56, Harapan: 4.85) dan Orientasi Perbaikan (Kinerja: 2.85, Harapan: 4.93) berada di sini. Responden menganggap kedua aspek ini sangat penting, namun kinerja sistem saat ini jauh di bawah harapan (Interpretasi Per Aspek Berdasarkan Kuadran). Ini adalah area paling kritis yang menunjukkan adanya krisis kepercayaan dan kurangnya fokus pada pengembangan staf, yang jika tidak diperbaiki dapat menurunkan motivasi kerja secara signifikan (Rushina et al., 2024). Kesenjangan ini mencerminkan "masalah utama bukan pada apa yang dinilai, melainkan pada bagaimana hasil penilaian tersebut dikomunikasikan dan digunakan

Kuadran 3: Prioritas Rendah (Low Importance, Low Performance): Aspek Keterlibatan Multi-sumber (360°) (Kinerja rendah, Kepentingan rendah) dan Rekam Kejadian Kritis (CIT) (Kinerja rendah, Kepentingan rendah) termasuk dalam kuadran ini. Ini adalah poin krusial yang perlu diinterpretasikan secara hati-hati. Meskipun responden saat ini tidak menganggap kedua aspek ini sebagai prioritas tinggi, kinerja sistem yang sangat rendah dalam area ini (seperti 0% keterlibatan mahasiswa untuk 360-degree, dan 18.5% pencatatan prestasi untuk CIT) menunjukkan adanya gap besar antara praktik dan potensi ideal. Ini bukan berarti 360-

Degree Feedback dan CIT tidak penting, melainkan ada kebutuhan mendesak untuk meningkatkan kesadaran pegawai akan manfaat jangka panjang dari kedua metode ini untuk pengembangan pribadi dan organisasi (Abraham et al., 2024; Staszkievicz & Peszko, 2024). Tanpa feedback multi-sumber dan data kejadian kritis yang objektif, penilaian akan tetap subjektif dan bias, sebagaimana diperingatkan oleh Lelavijit & Kiattisin (2020) dan Fan et al. (2024).

#### **4.4. Hubungan 360-Degree Feedback dan CIT dengan Efektivitas Penilaian Kinerja SDM**

Integrasi model 360-Degree Feedback dan Critical Incident Technique (CIT) menawarkan solusi komprehensif untuk mengatasi berbagai kelemahan yang teridentifikasi dalam sistem penilaian kinerja Politeknik.

##### **1) Peran 360-Degree Feedback**

Model 360-Degree Feedback yang sejati (bukan hanya penilaian atasan dan mandiri seperti saat ini) dapat memberikan perspektif kinerja yang lebih lengkap dan akurat. Dengan melibatkan rekan sejawat, bawahan, dan bahkan mahasiswa/pihak dilayani, bias subjektif dari satu sumber (atasan) dapat diminimalkan (Abraham et al., 2024; Lelavijit & Kiattisin, 2020; Fan et al., 2024). Umpan balik dari berbagai sudut pandang ini tidak hanya meningkatkan objektivitas penilaian tetapi juga mendorong *self-awareness* pada individu (Abraham et al., 2024; Emam et al., 2024; Rushina et al., 2024). Di Politeknik XXX, ketiadaan keterlibatan multi-sumber (0% mahasiswa, 3.7% rekan sejawat) secara langsung berkontribusi pada sistem yang unidimensional dan rentan bias, serta kesenjangan pada "Keterlibatan Multi-sumber (360°)" sebesar 2.00. Implementasi 360-Degree Feedback akan mengubah penilaian yang hanya bersifat administratif menjadi alat pengembangan yang kuat, meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan karena merasa dihargai dan dipahami secara holistik (Rushina et al., 2024; Efanda et al., 2024). Surenda et al. (2021) menunjukkan bahwa umpan balik multi-sumber dapat memicu perbaikan kinerja, meskipun perlu dikelola dengan baik untuk menghindari bias dan efek *ceiling*.

##### **2) Peran Critical Incident Technique (CIT)**

CIT melengkapi 360-Degree Feedback dengan menyediakan data perilaku yang spesifik dan faktual. Dengan mencatat kejadian-kejadian kritis (baik prestasi maupun pelanggaran) secara *real-time*, organisasi dapat membangun basis data yang

kuat untuk umpan balik yang objektif dan berbasis bukti, mengurangi *recency bias* yang saat ini menjadi masalah di Politeknik Staszkievicz & Peszko (2024) dan Liu (2025) menegaskan bahwa CIT sangat efektif dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dan membantu individu merefleksikan perilaku mereka dalam situasi sulit. Di Politeknik XXX, lemahnya pencatatan CIT (18.5% prestasi, 29.6% pelanggaran) mengakibatkan hilangnya kesempatan untuk pembelajaran organisasi dan pengakuan terhadap kontribusi nyata pegawai. Digitalisasi fitur "Catatan Prestasi dan Pelanggaran" pada aplikasi web yang ada, akan memungkinkan dokumentasi kejadian luar biasa secara *real-time*, memperkuat validitas data, dan mendukung penilaian akhir tahun dengan bukti faktual yang kuat (Balakayeva et al., 2023).

Integrasi kedua metode ini akan menciptakan sistem penilaian kinerja yang benar-benar holistik, transparan, objektif, dan berorientasi pengembangan. 360-Degree Feedback akan memperkaya perspektif, sementara CIT akan memberikan kedalaman data perilaku. Misalnya, umpan balik dari rekan sejawat yang dikumpulkan melalui 360-Degree Feedback dapat diperkuat dengan contoh kejadian kritis spesifik yang dicatat melalui CIT. Sistem ini akan beralih dari pendekatan "administrative compliance" menjadi "Performance Management System" yang fokus pada "dialog kinerja" dan pengembangan SDM. Fan et al. (2024) menyoroti pentingnya sistem yang berbasis konsensus untuk mengatasi bias individu, yang dapat dicapai melalui umpan balik multi-sumber dan pendekatan berbasis data. Transformasi ini juga sejalan dengan tren digitalisasi SDM yang memungkinkan proses penilaian yang lebih efisien dan akurat (Balakayeva et al., 2023; Efanda et al., 2024).

Analisis kritis mengungkapkan bahwa akar permasalahan di Politeknik XXX bukan semata-mata teknis, melainkan juga terkait budaya organisasi. Kesenjangan lebar pada transparansi dan orientasi perbaikan mencerminkan "krisis kepercayaan" dan persepsi bahwa sistem tidak berpihak pada pengembangan staf. Adanya kelompok dengan skor rendah secara konsisten (Teknisi) menunjukkan masalah marjinalisasi dan kurangnya perhatian terhadap pengembangan karir di tingkat operasional, yang dapat merusak motivasi intrinsik (Rushina et al., 2024).

Temuan IPA yang menempatkan 360-Degree Feedback (keterlibatan multi-sumber) dan CIT (rekam kejadian kritis) di kuadran Prioritas Rendah adalah sebuah dilema humanis. Meskipun secara data, *gap* di area ini besar dan vital untuk objektivitas, responden belum melihatnya sebagai aspek yang *penting* saat ini. Ini

menggarisbawahi kebutuhan akan sosialisasi ulang yang masif dan redesain kriteria penilaian untuk meningkatkan pemahaman dan persepsi keadilan. Pegawai perlu diedukasi tentang bagaimana umpan balik holistik dan pencatatan kejadian kritis dapat secara langsung mendukung pengembangan karir mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan transparan (Abraham et al., 2024). Tanpa perubahan persepsi dan budaya ini, implementasi model baru hanya akan menjadi perubahan formalitas tanpa perubahan esensi.

Dengan demikian, implementasi model penilaian kinerja yang mengintegrasikan 360-Degree Feedback dan CIT di Politeknik XXX tidak hanya memerlukan infrastruktur digital yang mendukung, tetapi juga perubahan budaya yang mendalam. Ini melibatkan investasi dalam pelatihan untuk pemberi dan penerima umpan balik, penetapan tujuan yang jelas, dan penciptaan lingkungan yang mempromosikan dialog terbuka dan pengembangan berkelanjutan (Abraham et al., 2024).

## **5. KESIMPULAN**

Sistem penilaian kinerja yang berlaku di Politeknik XXX, meskipun sudah memiliki fondasi formal dan digitalisasi, masih menghadapi tantangan signifikan. Analisis data menunjukkan bahwa sistem ini cenderung bersifat administratif dan *top-down*, dengan umpan balik yang minim, kurangnya keterlibatan multi-sumber (khususnya rekan sejawat dan mahasiswa), serta pencatatan kejadian kritis yang lemah. Kondisi ini menyebabkan rendahnya objektivitas, transparansi, dan orientasi pengembangan, yang tercermin dari skor komunikasi hasil penilaian yang rendah (2.07/5.00) dan persepsi kepuasan serta keadilan yang moderat (2.96/5.00). Kesenjangan yang paling mencolok teridentifikasi pada aspek transparansi, orientasi perbaikan, dan rekam kejadian kritis/CIT, menandakan adanya ketidaksesuaian yang substansial antara realitas dan harapan pegawai. Disparitas persepsi antar peran juga mengindikasikan adanya bias dan masalah kepercayaan dalam sistem.

Implikasi dari temuan ini sangat jelas: Politeknik membutuhkan transformasi fundamental dari sistem penilaian yang berorientasi kontrol menjadi sistem manajemen kinerja yang berorientasi pengembangan. Integrasi model 360-Degree Feedback dan Critical Incident Technique (CIT) menawarkan solusi yang holistik dan efektif. Model 360-Degree Feedback akan memperkaya proses penilaian dengan perspektif multi-sumber (atasan, rekan sejawat, bawahan, dan pihak dilayani), sehingga meningkatkan objektivitas,

mengurangi bias, dan mendorong *self-awareness* serta *engagement* karyawan. Sementara itu, CIT akan menyediakan bukti perilaku faktual yang spesifik dan *real-time*, mengatasi masalah *recency bias* dan mendukung umpan balik yang berbasis data untuk pengembangan kompetensi.

Penerapan model terintegrasi ini tidak hanya sebatas perubahan metodologi, tetapi juga menuntut perubahan budaya organisasi yang lebih luas. Prioritas perbaikan harus difokuskan pada peningkatan transparansi melalui dashboard kinerja yang dapat diakses secara *real-time* oleh setiap individu, reorientasi output penilaian menjadi program pengembangan, serta penguatan sistem berbasis data. Yang terpenting, diperlukan sosialisasi komprehensif dan edukasi untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang nilai intrinsik 360-Degree Feedback dan CIT dalam mendukung pertumbuhan profesional mereka. Dengan demikian, Politeknik dapat membangun sistem penilaian kinerja yang lebih adil, objektif, dan suportif, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan SDM demi pencapaian visi dan misi institusi secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, S., Aaziya, A., Shanmugapriya, I., Mathew, J. M., Prabu, G., & Poreddy, B. (2024). A Study on Impact of 360 Degree Performance Appraisal and It's Effect on Job Performance; A Conceptual Framework. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 3072–3078.
- Alam, S., & Suryani. (2024). Komparasi Metode Multi-Criteria Decision Making dalam Penentuan Penerima Beasiswa. *Digital Transformation Technology (Digitech)*, 4(1), 558–567.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in the governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077–2088.
- Balakayeva, G., Zhanuzakov, M., & Kalmenova, G. (2023). Development of a digital employee rating evaluation system (DERES) based on machine learning algorithms and 360-degree method. *Journal of Intelligent Systems*, 32(20230008).
- Efanda, R., Yuswardi, & Maryanti. (2024). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Di Universitas Jabal Ghafur Menggunakan Metode 360 Degree Berbasis Web. *Sagita Academia Journal*, 2(2), 104–107.
- Emam, S. M., Fakhry, S. F., & Abdrabou, H. M. (2024). Leaders development program by 360 degree feedback: reflection on head nurses' leadership practices. *BMC Nursing*, 23(772).
- Fan, C., Wang, J., Zhu, Y., & Zhang, H. (2024). A Consensus-Based 360 Degree Feedback Evaluation Method with Linguistic Distribution Assessments. *Mathematics*, 12(1883).
- Fazri, R. A. (2021). Perbandingan Simple Additive Weighting Dan Weighted Product Pada Keputusan Pemberian Bantuan (Desa Cisarua). *Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi*, 8(1), 273–286.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358.

- Lelavijit, K., & Kiattisin, S. (2020). An Integrated Conceptual Model of 360-Degree Performance Appraisal and Candidate Forecasting Using Adaptive Neuro-Fuzzy Inference System. *Journal of Mobile Multimedia*, 16(4), 449–476.
- Liu, K. (2025). Enhancing Intercultural Communicative Competence and Oral Cultural Expression: A Two-Phase IPA Framework Using Film-Based Critical Incidents and Theme-Based Activities. *European Journal of English Language Teaching*, 10(3), 1–26.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 7–9.
- Meghdad, R., Nayereh, R., Zahra, S., Houriyeh, Z., & Reza, N. (2020). Assessment of the performance of nurses based on the 360-degree model and fuzzy multi-criteria decision-making method (FMCDM) and selecting qualified nurses. *Heliyon*, 6(3), e03257.
- Obisi, C. (2011). Employee performance appraisal and its implication for individual and organizational growth. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 92–97.
- Rushina, K., Sharma, D., Santhanalakshmi, K., Preetha, P. N., & Karthikeyan, K. (2024). A Study on Impact of 360-Degree Performance Appraisal and its Effect on Job Performance: A Conceptual Framework. *Nanotechnology Perceptions*, 20(S15), 90–102.
- Staszkiwicz, M., & Peszko, A. (2024). Identification of Academic Teacher Competencies Using Critical Incident Technique. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, (200), 458–469.
- Sureda, E., Chacón-Moscoso, S., Sanduvete-Chaves, S., & Sesé, A. (2021). A Training Intervention through a 360° Multisource Feedback Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9137.
- Tsai, W. C., & Chen, H. C. (2010). Integrating the perspectives of self-review and others' feedback: A review of empirical findings. *Human Resource Development Review*, 9(3), 291–318.