

---

## **ANALISIS PENILAIAN PERILAKU 360° BAGI PEGAWAI ASN DALAM JABATAN STRUKTURAL : STUDI KASUS JABATAN PIMPINAN TINGGI (JPT) PRATAMA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SURAKARTA**

---

**Yuniken Khurinasari<sup>1</sup>, Irsyadul Ibad<sup>2</sup>**

Yuniken Khurinasari, [yunikenkhurinasari@gmail.com](mailto:yunikenkhurinasari@gmail.com), Universitas Sebelas Maret<sup>1</sup>

Irsyadul Ibad, [irsyadulibad@staff.uns.ac.id](mailto:irsyadulibad@staff.uns.ac.id), Universitas Sebelas Maret<sup>2</sup>

Correspondance Email: [yunikenkhurinasari@gmail.com](mailto:yunikenkhurinasari@gmail.com)

---

### **Abstract (English Version)**

*In ensuring the achievement of government goals and targets, the management of the performance of the State Civil Apparatus (ASN) is one of the important instruments. However, the implementation of performance assessments in the Surakarta City Government in the Pratama High Leadership Position (JPT), still found several problems, namely the performance assessment process which tends to be formal and does not reflect the real conditions of employee performance. As a step to overcome this, the Surakarta City Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) implemented a 360° behavioral assessment method, namely an assessment carried out twice a year through an e-portal with a closed questionnaire system, and involving direct superiors, colleagues, and subordinates. The questions were compiled by the Surakarta City BKPSDM by involving psychologists from Sebelas Maret University (UNS), to ensure objectivity in the assessment. This study aims to analyze the implementation of the 360° behavioral assessment method in the Surakarta City Government environment with a qualitative case study approach through interview, observation, and documentation techniques. The results of the study indicate that the application of this method provides a more objective assessment picture. By implementing a 360° behavioral assessment, it is hoped that it will be able to encourage a more objective, transparent, and accountable work culture within the Surakarta City Government.*

**Keywords:** 360° Behavioral Assessment; ASN Performance; Senior Leadership Position (JPT) Pratama; Surakarta City Government

---

### **Abstrak (Indonesia Version)**

Dalam memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah, pengelolaan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu instrumen penting. Namun, pelaksanaan penilaian kinerja di Pemerintah Kota Surakarta dalam Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama, masih ditemukan beberapa permasalahan yaitu proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat formalitas dan kurang mencerminkan kondisi riil kinerja pegawai. Sebagai langkah untuk mengatasi hal tersebut, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Surakarta menerapkan metode penilaian perilaku 360° yaitu penilaian yang dilakukan dua kali dalam setahun melalui e-portal dengan sistem kuesioner tertutup, serta melibatkan atasan langsung, rekan kerja, dan bawahan. Butir pertanyaan disusun oleh BKPSDM Kota Surakarta dengan melibatkan psikolog Universitas Sebelas Maret (UNS), guna memastikan objektivitas pada penilaian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan metode penilaian perilaku 360° di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta dengan pendekatan kualitatif studi kasus melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan metode ini memberikan gambaran penilaian yang

lebih objektif. Dengan pelaksanaan penilaian perilaku 360° diharapkan mampu mendorong budaya kerja yang lebih objektif, transparan, dan akuntabel di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta.


**Kata kunci:** Penilaian Perilaku 360°; Kinerja ASN; Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama; Pemerintah Kota Surakarta

---

**Received** : 15 April 2025

<b>Accepted</b>	: 02 May 2025
-----------------	---------------

<b>Published</b>	: 04 May 2025
------------------	---------------

<b>Copyright Notice</b>	: <p>Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a <a href="#">Creative Commons Attribution 4.0 International License</a> that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and initial publication in this journal.</p> 
-------------------------	--

## **1. LATAR BELAKANG**

Dalam rangka mengoptimalkan tugas pokoknya sebagai pelayan publik yang profesional dan kompeten, pegawai di instansi pemerintah yang disebut Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memiliki kompetensi yang memadai. Sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pegawai ASN wajib mengimplementasikan nilai dasar ASN yakni, berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Suatu organisasi tidak akan berjalan dan tumbuh dengan baik, tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal dan kompeten (Halisa, 2020). Oleh karena itu, setiap ASN berkewajiban untuk mengelola, mengembangkan diri serta mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Salah satu faktor penentu kesuksesan suatu organisasi adalah kinerja pegawai Suhardoyo (2018), keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal bergantung pada efektivitas sistem pengelolaan kinerja yang digunakan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja pegawai menjadi instrumen penting untuk memastikan tercapainya tujuan dan sasaran pemerintah. Ketentuan mengenai pengelolaan kinerja pegawai ASN diatur Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), sementara petunjuk teknisnya diperinci dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Dalam PP Nomor 30 Tahun 2019, pasal 4 disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS harus dilakukan berdasarkan prinsip objektivitas, keterukuran, akuntabilitas, partisipasi, dan transparansi. Penilaian kinerja disusun mengacu pada perencanaan kinerja baik ditingkat individu maupun organisasi, dengan mempertimbangkan target, capaian, hasil, manfaat yang dicapai, serta perilaku kerja. Penilaian kinerja PNS memiliki dua komponen utama yaitu Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan Perilaku Kerja, bertujuan untuk menjamin objektivitas dalam pembinaan pegawai yang didasarkan pada sistem prestasi dan karier. Aspek-aspek perilaku kerja diatur dalam PP Nomor 30 Tahun 2019 pasal 25 yang meliputi: orientasi pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan.

Peran pemimpin dalam organisasi sangat penting dalam memastikan keberlangsungan dan efektivitas kinerja pegawai. Hal ini didukung pendapat Suherman (2015), yang mengatakan bahwa tanpa adanya seorang pemimpin dalam organisasi tidak akan dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya sebab tidak ada yang memimpin dan mengarahkan

organisasi tersebut. Di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta, pemimpin dalam struktur birokrasi dikenal sebagai pejabat dengan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama.

Namun, dalam praktiknya, pelaksanaan penilaian kinerja ASN, khususnya bagi pegawai dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Kota Surakarta, masih menghadapi beberapa kendala. Salah satu kendala yang sering muncul adalah proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat formalitas dan kurang mencerminkan kondisi kinerja pegawai yang sebenarnya. Secara historis, proses penilaian dilakukan secara satu arah (atasan langsung ke bawahan), tetapi atasan langsung sering kali tidak objektif karena adanya faktor "*ewuh pekewuh*" atau rasa sungkan. Rasa sungkan ini muncul karena kekhawatiran bahwa jika bawahan mendapatkan nilai kurang baik, maka akan menjadi penghambat bagi pegawai dalam mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan. Selain itu, tidak adanya tindak lanjut terhadap hasil penilaian, karena hampir seluruh pegawai mendapatkan nilai baik atau sangat baik, sehingga tidak ada upaya perbaikan atau pengembangan kinerja lebih lanjut. Hal inilah yang menyebabkan penilaian kinerja menjadi tidak objektif.

Sebagai langkah untuk meningkatkan objektivitas dalam penilaian kinerja, Pemerintah Kota Surakarta menerapkan metode Penilaian Perilaku 360°. Metode ini dilakukan melalui kuesioner tertutup yang diberikan kepada berbagai pihak di lingkungan kerja pegawai, termasuk atasan langsung, rekan kerja sejawat, serta bawahan. Penilaian dengan metode 360° merupakan salah satu cara yang dapat meningkatkan objektivitas dalam proses evaluasi kinerja, karena melibatkan masukan dari berbagai pihak seperti atasan, rekan sejawat dan bawahan (Putri, 2018). Penilaian kinerja 360° adalah metode yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi, memperkuat nilai-nilai organisasi pemerintah (meliputi: layanan prima, orientasi tim kerja, disiplin, prinsip efektif dan efisien), dan membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan organisasi (Tambunan et al., 2024).

Menurut Bernardin dan Ruseel (dalam Suhardoyo, 2018) penilaian perilaku 360° memiliki beberapa keuntungan yaitu informasi yang diperoleh tentang pegawai lebih akurat dan komprehensif, organisasi menjadi lebih datar dan lebih efisien meningkatkan kepercayaan, kerjasama dan komunikasi antara partisipan dengan yang dinilai serta partisipasi manajemen dan pemberdayaan pegawai dinilai lebih adil, berpotensi untuk pengembangan dan penetapan tujuan, dapat diandalkan dan dipercaya.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penilaian perilaku 360° bagi pegawai ASN dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Kota Surakarta. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai

penilaian perilaku 360° bagi pegawai ASN dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Kota Surakarta.

## **2. METODE**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan & Taylor (dalam Muhammad Rizal Pahleviannur et al., 2023) penelitian kualitatif merupakan prosedur yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari informan dan perilaku yang dapat diamati. Untuk mengetahui secara mendalam fenomena yang terjadi peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) teknik yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2020), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surakarta.

## **3. HASIL**

Penilaian perilaku 360° dilakukan dengan memperhatikan berbagai aspek dan standar yang telah ditetapkan, sehingga hasilnya dapat menjadi acuan dalam pengembangan kinerja serta pembinaan pegawai. Setiap aspek yang dinilai mencerminkan nilai-nilai dasar yang harus dimiliki oleh ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun aspek-aspek yang menjadi indikator dalam penilaian perilaku 360° adalah sebagai berikut:

### **3.1 ASPEK-ASPEK PENILAIAN PERILAKU 360°**

Aspek-aspek penilaian perilaku 360° diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yaitu sebagai berikut:

#### ***3.1.1 Orientasi Pelayanan***

Orientasi Pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan kerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

#### ***3.1.2 Komitmen***

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas dari pada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

#### ***3.1.3 Inisiatif Kerja***

Inisiatif Kerja adalah kemauan dan kemampuan untuk melahirkan ide-ide baru, cara-cara baru untuk peningkatan kerja, kemauan untuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, melihat masalah sebagai peluang bukan ancaman, kemauan untuk bekerja menjadi lebih baik setiap hari, serta penuh semangat dan antusiasme. Aspek inisiatif kerja juga termasuk inovasi yang dilakukan oleh PNS.

### 3.1.4 Kerja Sama

Kerja Sama adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

### 3.1.5 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan yang memiliki karekter sebagai panutan (*role model*), penyemangat (*motiuator*), dan pemberdaya (*enablefl*).

## 3.2 KETENTUAN BOBOT PERILAKU KERJA

Tabel 3.2.1

Konversi Nilai Perilaku Kerja

NO	ASPEK	PERTANYAAN	SKALA PENILAIAN	NILAI MAKSIMAL
1.	Orientasi Pelayanan	4	1-5	20
2.	Komitmen	4	1-5	20
3.	Inisiatif Kerja	4	1-5	20
4.	Kerja sama	4	1-5	20
5.	Kepemimpinan	4	1-5	20

Sumber : dokumen sosialisasi penilaian perilaku 360° Pada Pemerintah Kota Surakarta oleh BKPSDM Kota Surakarta

Tabel 3.2.2

Sebutan/Predikat Penilaian

NO	SEBUTAN	ANGKA
1.	Sangat Baik	91 – Keatas
2.	Baik	76 – 90
3.	Cukup	61 – 75
4.	Kurang	51 – 60
5.	Sangat Kurang	50 – Kebawah

Sumber : dokumen sosialisasi penilaian perilaku 360° Pada Pemerintah Kota Surakarta oleh BKPSDM Kota Surakarta

Tabel 3.2.3

Pembobotan Penilai Perilaku Kerja

KONDISI PENILAI	ATASAN LANGSUNG	REKAN KERJA	BAWAHAN
KONDISI 1 (Bila PNS mempunyai atasan langsung, rekan kerja, dan bawahan)	60%	20%	20%
KONDISI 2 (Bila PNS tidak mempunyai atasan langsung)		50%	50%
KONDISI 3 (Bila PNS tidak mempunyai rekan kerja)	60%		40%
KONDISI 4 (Bila PNS tidak mempunyai bawahan)	60%	40%	
KONDISI 5 (Bila PNS hanya mempunyai bawahan)			100%
KONDISI 6 (Bila PNS hanya mempunyai rekan kerja)		100%	
KONDISI 7 (Bila PNS hanya mempunyai atasan langsung)	100%		

Sumber : dokumen sosialisasi penilaian perilaku 360° Pada Pemerintah Kota Surakarta oleh BKPSDM Kota Surakarta

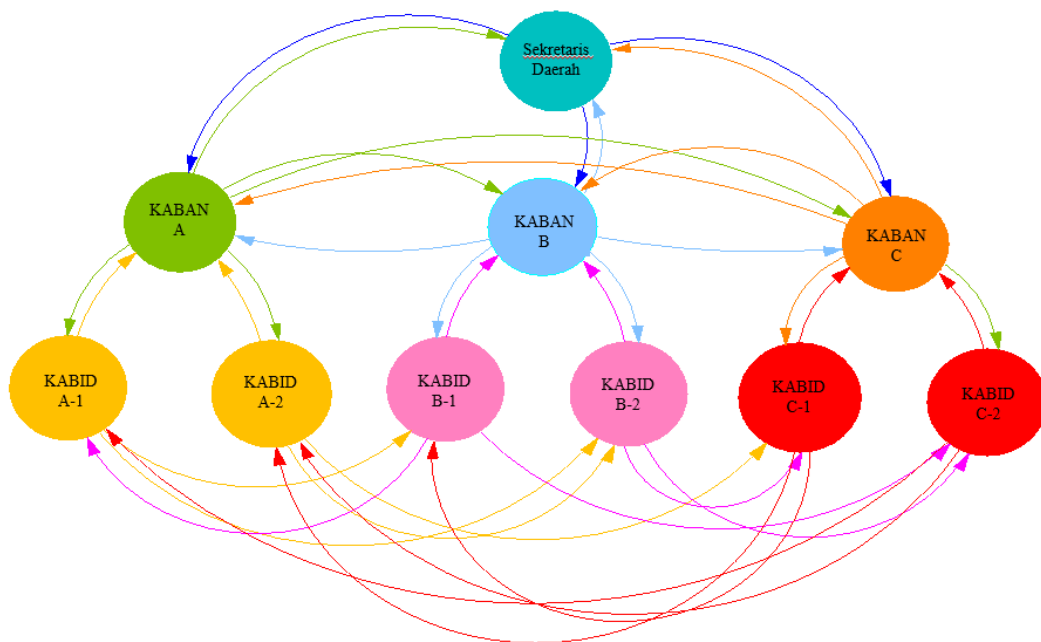
### 3.3 Periode Penilaian Perilaku 360 Tahun 2024 melalui Portal Pegawai

Tabel 3.3.1

NO	PERIODE PENILAIAN	WAKTU PENILAIAN	
		MULAI	AKHIR
1.	Januari s/d Juni 2024	1 Juni 2024	15 Juli 2024
2.	Juli s/d Desember 2024	20 Desember 2024	10 Januari 2025

Sumber : Surat Edaran Sekretariat Daerah Tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta Tahun 2024

### 3.4 Simulasi Metode Pelaksanaan Penilaian Perilaku



Gambar 3.4. 1 Simulasi Metode Pelaksanaan Penilaian Perilaku 360°

Sumber : dokumen sosialisasi penilaian perilaku 360° Pada Pemerintah Kota Surakarta oleh BKPSDM Kota Surakarta

Struktur pada Gambar 3.4. 1 mencerminkan penilaian perilaku 360, di mana setiap individu dalam organisasi dinilai oleh atasan, rekan kerja, dan bawahan. Berikut contoh alur penilaian berdasarkan gambar:

1. Sekretaris Daerah menilai Kepala Dinas/Badan (KABAN A, B, dan C): penilaian dilakukan dari atasan ke bawahan.
2. KABAN A, KABAN B, dan KABAN C menilai Sekretaris Daerah: penilaian dilakukan dari bawahan ke atasan.
3. KABAN A menilai KABAN B dan KABAN C, begitu pula sebaliknya : penilaian dilakukan sesama rekan kerja.

4. KABAN A menilai KABID A-1 dan A-2, KABAN B menilai KABID B-1 dan B-2, KABAN C menilai KABID C-1 dan C-2 : KABAN sebagai atasan langsung menilai bawahannya.
5. KABID A-1 dan A-2 menilai KABAN A, KABID B-1 dan B-2 menilai KABAN B, KABID C-1 dan C-2 menilai KABAN C : bawahan memberikan umpan balik terhadap atasan.

### 3.5 Hasil Penilaian Perilaku 360°

INPUT PERIODE

REKAP NILAI

NILAI PER PERIODE

NILAI PER TAHUN

BELUM MENILAI

BELUM DINILAI

TAHUN

2024

OPD

NILAI AKHIR

- PILIH NILAI -

TAMPILKAN

CETAK

EXPORT

Show

5

Search:

BAIK

NO	NIP	NAMA	JABATAN	OPD	PERIODE	ASPEK				
						ORIENTASI PELAYANAN	KOMITMEN	INISIATIF KERJA	KERJA SAMA	KEPEMIMPINAI
					1 Juli - 31 Desember	94.34 (Sangat Baik)	96.34 (Sangat Baik)	94.34 (Sangat Baik)	94.34 (Sangat Baik)	91.50 (Baik)
					1 Januari - 30 Juni	89.00 (Baik)	85.34 (Baik)	92.66 (Sangat Baik)	90.00 (Baik)	88.50 (Baik)

Gambar 3.5. 1 Contoh Hasil Penilaian Perilaku 360° Melalui e-perilaku



#### **4. PEMBAHASAN**

Metode 360° adalah penilaian kinerja yang mempertimbangkan berbagai aspek secara menyeluruh, yang kemudian digabung untuk mengidentifikasi factor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu. Hasil penilaian akan digunakan sebagai acuan atau tolak ukur dalam pelaksanaan tugas-tugas selanjutnya (Fauziah Siti, 2020). Pelaksanaan Penilaian Perilaku 360° bertujuan untuk meningkatkan objektivitas, sehingga dapat diperoleh kondisi yang sesungguhnya, terkhusus bagi pegawai dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta adalah jabatan setara dengan eselon II, meliputi; Sekretaris Daerah, Asisten, Staf Ahli, Kepala Dinas/Badan. Setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) eselon II hanya memiliki 1 JPT.

Dalam pelaksanaannya, Penilaian Perilaku 360° dilakukan dua kali dalam setahun yaitu pada bulan Juni dan Desember, kebijakan ini diterapkan untuk mengurangi beban kerja bagi pegawai yang memiliki banyak bawahan. Bobot penilaian perilaku pegawai didasarkan pada evaluasi dari atasan langsung (60%), rekan kerja (20%), dan bawahan (20%), namun jika pegawai tidak memiliki salah satu dari kategori penilai tersebut, maka distribusi bobot penilaian disesuaikan sesuai dengan ketentuan dalam Tabel 3.2.3. Untuk memastikan proses penilaian dapat berjalan dengan baik, terdapat pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap proses penilaian ini yakni:

- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Surakarta, melalui bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja ASN (PEKA), bertanggung jawab terhadap pembuat kebijakan, pengelolaan data, analisis hasil, serta pelaksanaan konseling kerja.
- Pengelola Kepegawaian di tingkat OPD, bertugas untuk memonitoring pegawai yang belum melakukan penilaian serta pegawai yang belum dinilai.

Pelaksanaan penilaian perilaku 360° pada Pemerintah Kota Surakarta dilakukan melalui kuesioner tertutup melalui portal e-perilaku, namun setiap daerah memiliki nama sistem yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Windia & Sugiyanto (2024), mengungkapkan bahwa Pemerintah Yogyakarta menggunakan sistem Bernama E-PKP dalam pelaksanaan penilaian ini. Pertanyaan kuesioner dirancang dan dikembangkan oleh BKPSDM Kota Surakarta dalam hal ini adalah Bidang PEKA dengan bekerja sama dengan psikolog dari Universitas Sebelas Maret (UNS), bertujuan agar penilaian lebih objektif. Aspek penilaian mengacu pada PP Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam pasal 25 disebutkan bahwa aspek-aspek penilaian perilaku meliputi: orientasi

pelayanan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan. Setiap aspek memiliki bobot tertentu yang kemudian dikonversi ke dalam skala penilaian untuk menentukan predikat kinerja pegawai, ketentuan dapat dilihat pada Tabel 3.2.1 dan Tabel 3.2.2. Berikut merupakan format kuesioner penilaian perilaku 360° yang ditujukan terhadap pegawai sebagai Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Kota Surakarta pada periode penilaian Juli-Desember 2024:

#### 4.1 Orientasi Pelayanan

Pada aspek orientasi pelayanan pertanyaan kuesioner mengacu pada sikap dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun pihak internal organisasi.

FORM PENILAIAN BAWAHAN : PRAYITNO						
Tampilkan Petunjuk						
PELAYANAN		KOMITMEN	INISIATIF KERJA	KERJASAMA		
NO	KONDISI EVALUASI YANG DILAKUKAN	PERSEPSI PENILAIAN				
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang	Sering	Selalu
1	Menunda mengerjakan tugas/pekerjaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Melayani kebutuhan masyarakat / pegawai lain secara tuntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Ramah dan solutif dalam bekerja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Senantiasa melakukan perbaikan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOSONGKAN LANJUT >>

**Gambar 4.1. 1 Kuesioner Aspek Orientasi Pelayanan**  
Sumber : <https://pegawai.surakarta.go.id/portal/eperilaku>

#### 4.2 Komitmen

Aspek komitmen berfokus pada sejauh mana pegawai mampu menyesuaikan sikap dan tindakannya untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas dibandingkan kepentingan pribadi.

FORM PENILAIAN BAWAHAN : PRAYITNO						
Tampilkan Petunjuk						
PELAYANAN		KOMITMEN	INISIATIF KERJA	KERJASAMA		
NO	KONDISI EVALUASI YANG DILAKUKAN	PERSEPSI PENILAIAN				
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang	Sering	Selalu
1	Mengingatkan rekan kerja untuk mematuhi ketentuan dan peraturan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Membicarakan rahasia jabatan dan negara kepada pihak lain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Merawat barang milik negara dengan bijak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Menggunakan seragam dinas sesuai peraturan yang berlaku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOSONGKAN << SEBELUMNYA LANJUT >>

**Gambar 4.2. 1 Kuesioner Aspek Komitmen**  
Sumber : <https://pegawai.surakarta.go.id/portal/eperilaku>

### 4.3 Inisiatif Kerja

Mencerminkan kemauan pegawai dalam mengikuti pelatihan dan diklat, menciptakan ide-ide baru, serta menyelesaikan permasalahan secara inovatif merupakan bagian dari aspek inisiatif kerja.

FORM PENILAIAN BAWAHAN : PRAYITNO						
Tampilkan Petunjuk						
PELAYANAN		KOMITMEN	INISIATIF KERJA	KERJASAMA		
NO	KONDISI EVALUASI YANG DILAKUKAN	PERSEPSI PENILAIAN				
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang	Sering	Selalu
1	Mau mengikuti pelatihan dan diklat termasuk melalui Solo Wasis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mengerjakan pekerjaan kantor dengan baik dan benar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Aktif mengajukan inovasi untuk mempermudah pelaksanaan kerja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Pasrah dengan keadaan karena merasa tidak mampu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOSONGKAN << SEBELUMNYA LANJUT >>

**Gambar 4.3.1 Kuesioner Aspek Inisiatif Kerja**  
 Sumber : <https://pegawai.surakarta.go.id/portal/eperilaku>

### 4.4 Kerja Sama

Sementara itu, kerja sama menilai kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan berbagai pihak untuk menyelesaikan tugasnya secara efektif.

FORM PENILAIAN BAWAHAN : PRAYITNO						
Tampilkan Petunjuk						
PELAYANAN		KOMITMEN	INISIATIF KERJA	KERJASAMA		
NO	KONDISI EVALUASI YANG DILAKUKAN	PERSEPSI PENILAIAN				
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang	Sering	Selalu
1	Terbuka dan mau bekerjasama dengan orang lain untuk menghasilkan nilai tambah	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mau berkoordinasi dengan pihak manapun terkait kelancaran pelaksanaan tugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Memilih rekan yang disukai dalam memberikan kesempatan dan kontribusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Tetap mengerjakan tugas tim yang diberikan meskipun pekerjaan tersebut kurang disukai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOSONGKAN << MUNDUR SIMPAN

**Gambar 4.4. 1 Kuesioner Aspek Kerja Sama**  
 Sumber : <https://pegawai.surakarta.go.id/portal/eperilaku>

#### 4.5 Kepemimpinan

Aspek kepemimpinan bertujuan untuk mengukur kemampuan pegawai dalam memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

NO	KONDISI EVALUASI YANG DILAKUKAN	PERSEPSI PENILAIAN				
		Tidak Pernah	Jarang	Kadang	Sering	Selalu
1	Mampu menggerakkan anggota tim untuk mencapai tujuan bersama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Mampu membagi tugas pada bawahan sesuai kemampuan dan beban kerjanya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Memberikan solusi atas permasalahan yang muncul dalam tim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Kurang mampu dalam mengatur ritme pekerjaan anggota timnya.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

KOSONGKAN << SEBELUMNYA SIMPAN

**Gambar 4.5. 1 Kuesioner Aspek Kepimimpinan**  
Sumber : <https://pegawai.surakarta.go.id/portal/eperilaku>

Berdasarkan historis, bidang PEKA pernah menemukan pegawai yang hanya mengisi kuesioner secara asal-asalan, untuk menghindari hal tersebut, bidang PEKA menerapkan kebijakan yaitu pertanyaan dalam kuesioner akan diperbarui setiap periode penilaian dan menambahkan pertanyaan yang bersifat negatif dalam kuesioner. Setiap daerah memiliki butir pertanyaan yang berbeda, menyesuaikan dengan visi dan misi masing-masing. Hal ini dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri (2018), di Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai Kantor Wilayah Jawa Timur II. Setelah mengisi kuesioner, pegawai hanya dapat melihat hasil akhir tanpa mengetahui siapa yang memberikan nilai seperti pada Gambar 3.5.1. Dengan kebijakan ini, pegawai diharapkan lebih berani dalam memberikan penilaian yang sesuai dengan kinerja rekan kerja tanpa adanya tekanan dari siapapun. Hasil penilaian perilaku 360° memiliki dua tindak lanjut yaitu:

1. Jika bernilai rendah, pegawai akan mendapatkan konseling kinerja sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
2. Jika bernilai baik, akan menjadi dasar dalam manajemen talenta, mutasi, serta pemberian penghargaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang PEKA penerapan penilaian perilaku 360° di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta sudah dianggap lebih objektif dibandingkan dengan penilaian yang hanya melibatkan atasan langsung, tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa masih terdapat unsur subyektifitas dalam proses penilaian. Salah satu

faktornya seperti hubungan personal antara penilai dan yang dinilai, hal tersebut dapat memengaruhi hasil evaluasi.

## **5. SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan metode penilaian perilaku 360° bagi ASN dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Pemerintah Kota Surakarta memberikan manfaat dalam meningkatkan objektivitas, transparansi, serta akuntabilitas dalam proses penilaian kinerja. Dengan metode ini pegawai dinilai dengan berbagai perspektif, sehingga hasil penilaian lebih akurat jika dibandingkan dengan penilaian yang hanya melibatkan atasan langsung.

Meskipun penerapan metode ini masih menghadapi tantangan seperti pegawai yang mengisi kuesioner secara asal-asalan, serta adanya faktor budaya yang mempengaruhi objektivitas penilaian. Untuk mengatasi hal tersebut, BKPSDM Kota Surakarta telah mengambil langkah-langkah strategis, seperti mengganti butir pertanyaan kuesioner yang lebih bervariasi, menerapkan sistem anonim dalam pengisian kuesioner, dan melakukan evaluasi berkala terhadap proses penilaian. Dengan pelaksanaan penilaian perilaku 360° diharapkan mampu mendorong budaya kerja yang lebih objektif, transparan, dan akuntabel di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta.

## **REFERENSI**

- Fauziah, S. (2020). *ANALISIS OBJEKTIVITAS METODE 360 DERAJAT SEBAGAI PENILAIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN KOMPETENSI DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Studi Pada Karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung)* (Nomor 75). <https://repository.radenintan.ac.id/18037/>
- Halisa, N. N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2 Desember), 14–22. <https://doi.org/10.34306/abdi.v1i2.168>
- Muhammad Rizal Pahleviannur, S. P., Anita De Grave, SE., M. S., Dani Nur Saputra, S.Pd, M. S., Dedi Mardianto, S.E., M. ., Ns. Debby Sinthania, S.Kep., M. K., Lis Hafrida, S.Pd, M. S., Vidriana Oktoviana Bano, S.Si., M. P., Eko Edy Susanto, SE., M. A., Dr. Ardhana Januar Mahardhani, M. K., Dr. Amruddin, S.Pt., M.Pd., M. S., Mochamad Doddy Syahirul Alam, SE., M. S., Mutia Lisya, S.T., M. T., & Dasep Bayu Ahyar, M. P. (2023). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *CV. Pradina Pustaka Grup*. <https://doi.org/10.2307/jj.608190.4>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara*. (2022).
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Pub. L. No. 11 (2017).
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. (2019).

- Putri, D. A. (2018). *Pelaksanaan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai Dengan Metode 360 Derajat Feedback*.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (hal. 321). ALFABETA CV. <https://anyflip.com/xobw/rfpq/basic>
- Suhardoyo. (2018). E-Performance Sebagai Implementasi Umpan Balik 360 Derajat Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai. *Perspektif*, XVI(2), 177–183.
- Suherman, U. D. (2015). *PENTINGNYA KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI*. 6.
- Tambunan, T. S., Ginting, P., Sirojuzilam, & Absah, Y. (2024). Implementation of 360 Degree Feedback Performance Appraisal System for Civil Servants: A Good Things Towards Behavior and Performance Change. *Quality - Access to Success*, 25(201), 112–120. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.201.13>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, (2023).
- Windia, D., & Sugiyanto, S. (2024). Dinamika Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (E-PKP 360 Derajat) di Pemerintah Kota Yogyakarta. *JCOMENT (Journal of Community Empowerment)*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.55314/jcoment.v5i1.701>