

Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Metode 360 Degree Feedback

Tanto Heryanto¹, Elvira Febriana Puteri²

^{1,2}Manajemen, Universitas Putra Indonesia Cianjur, Indonesia
heryantotanto@gmail.com

Info Artikel

Sejarah artikel :

Diterima Februari 2023

Direvisi Maret 2023

Disetujui Maret 2023

Diterbitkan Maret 2023

ABSTRACT

Employee productivity at MTS Husnul Khotimah has decreased, this is indicated by a lot of employee work that has not been completed in accordance with the predetermined time. The purpose of the study was to determine efforts to increase employee work productivity using the 360 degree feedback method, obstacles and solutions. The research approach used is quantitative and qualitative (mixed methods), and phenomenological research types. Primary data type with data collection methods through interviews and questionnaires. Quantitative data analysis methods (Likert scale), and qualitative data analysis (data reduction, data presentation, data verification and conclusions). The population in this study was 20 employees with a sample of nine employees and one madrasah head. Purposive sampling informant selection technique. The results showed that employee work productivity had a percentage range of 71% to 89% with strong to very strong interval criteria. It can be interpreted that employee work productivity in general is strong and even very strong. It can be interpreted that employee work productivity in general is strong and even very strong. However, there are still some obstacles in increasing employee work productivity such as employee placement or positions that are still not in accordance with graduate backgrounds and abilities, and it still takes a lot of time to complete the tasks that have been given.

Keywords : 360 Degree Feedback Method; Employee Placement, Work Productivity.

ABSTRAK

Produktivitas kerja karyawan di MTS Husnul Khotimah mengalami penurunan, hal ini ditandai dengan banyak pekerjaan karyawan yang belum tuntas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Tujuan penelitian untuk mengetahui upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan menggunakan metode 360 degree feedback, hambatan dan solusinya. Metode 360 degree feedback merupakan penilaian produktivitas kerja dari berbagai arah yaitu diri sendiri, atasan, teman sejawat dan bawahan, sehingga lebih objektif dan komprehensif. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*), dan jenis penelitian fenomenologi. Jenis data primer dengan metode pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner. Metode analisis data kuantitatif (skala likert), dan analisis data kualitatif (reduksi data, penyajian data, verifikasi data dan kesimpulan). Populasi dalam penelitian ini adalah 20 orang karyawan dengan sampel sembilan orang karyawan dan satu orang kepala madrasah. Teknik pemilihan informan *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan produktivitas kerja karyawan memiliki rentang persentase 71% hingga 89% dengan kriteria interval kuat hingga sangat kuat. Dapat diartikan bahwa produktivitas kerja karyawan secara umum sudah kuat bahkan sangat kuat. Akan tetapi, masih ada beberapa hambatan dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan seperti penempatan karyawan atau jabatan yang masih belum sesuai dengan latar belakang lulusan dan kemampuan, dan masih diperlukannya banyak waktu dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

Kata Kunci : Metode 360 *degree feedback*, Penempatan Karyawan, Produktivitas Kerja.

PENDAHULUAN

Produktivitas merupakan satu unsur penting dalam tercapainya kegiatan kerja yang efektif yang nantinya tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik dan tepat waktu. Produktivitas dibagi menjadi dua aspek utama, efektivitas dan efisiensi. Cara mengukur produktivitas dapat menghasilkan kinerja tertinggi, yaitu mencapai tujuan yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Efisiensi berkaitan dengan penggunaan aktif atau metode kerja. Produktivitas dapat dikatakan meningkat jika hasil kerja sekarang atau yang sedang dilakukan lebih baik dari hasil kerja sebelumnya. Karyawan atau sumber daya manusia merupakan salah satu aset perusahaan. Aset adalah segala sesuatu yang memiliki nilai ekonomi yang dapat dimiliki baik oleh individu, perusahaan, maupun dimiliki oleh pemerintah yang dapat dinilai secara finansial. Karyawan atau sumber daya manusia memiliki peran paling penting dalam suatu perusahaan maupun lembaga pendidikan dalam pencapaian suatu tujuan. [2]

Menurut Edy Sutrisno, untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, antara lain kemampuan, meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu, dan efisiensi. [5] Penilaian kinerja adalah salah satu bentuk evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan. Salah satu metode penilaian kinerja yang bersifat konvensional adalah metode insiden kritis, yaitu adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan negatif. Menurut Dina Alyani Putri, menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang di terapkan dulu di perusahaan yang di teliti adalah penilaian kinerja secara konvensional. Penilaian kinerja secara konvensional adalah penilaian kinerja yang hanya dilakukan dari satu sudut pandang yaitu oleh atasan kepada bawahannya yang dirasa masih kurang obyektif. Oleh karena itu, sulit mendapatkan hasil yang lebih obyektif dalam penilaian kinerja setiap karyawan. [4]

Menurut Noor Arifin (2017), metode umpan balik 360 derajat adalah metode evaluasi penilaian kinerja yang memerlukan masukan/pendapat dari beberapa tingkat dalam organisasi dan sumber-sumber dari luar. [1] Dalam metode ini, orang-orang di seluruh tingkatan memberikan penilaian termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, pelanggan internal dan eksternal, dan diri sendiri. Metode umpan balik 360 derajat merupakan penilaian melalui ukuran yang lebih obyektif untuk menilai kinerja. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Siti Nur Azizah (2021), umpan balik adalah informasi tentang perilaku masa lalu, disampaikan pada saat ini dan memungkinkan mempengaruhi perilaku pada waktu yang akan datang. [3]

Dengan adanya aktivitas umpan balik maka karyawan akan mendapatkan informasi tentang penilaian kinerjanya di masa lalu sehingga dapat memperbaiki kinerjanya di masa depan, dan kemudian menurut Ward (Armstrong, Michael, 2021), umpan balik 360 derajat didefinisikan sebagai sejumlah kinerja dan umpan baliknya dibuat secara sistematis berdasarkan data kinerja perorangan maupun kelompok yang dikumpulkan dari para pemangku kepentingan. [7] Sedangkan menurut Yuki (Nur'aini, Fajar, 2017), pendekatan umpan balik 360 derajat merupakan

sebuah pembaruan dibandingkan dengan umpan balik ke atas (*upward feedback*) yang membahas masukan dari bawahan ke manajernya, atau umpan balik ke bawah (*downward feedback*) yang memberikan karyawan masukan hanya dari manajer atau dari atasannya. Umpan balik 360 derajat dapat dikelompokkan menjadi empat berdasarkan kegunaannya, yaitu sebagai alat pengembangan, sebagai alat penilaian, sebagai alat seleksi, dan sebagai alat untuk memfasilitasi perubahan organisasi. [6]

MTS Husnul Khotimah Cipanas berlokasi di Villa Permata RT 03 RW 04 Kp. Jukut Siil, Desa Cikanyere, Kecamatan Sukaresmi, Kabupaten Cianjur Jawa Barat. Berdirinya MTS Husnul khotimah Cipanas, dilatar belakangi oleh perlunya legalitas dan formalitas santri para penghafal Al-Quran dalam naungan Pesantren Tahfidz Husnul Khotimah Cipanas. Berawal dari hal tersebut, pada tahun 2017 maka ditempuhlah perizinan serta kelengkapan administrasi lainnya untuk mendirikan MTS.

Seiring dengan berjalannya waktu pada tahun 2019 MTS Husnul Khotimah Cipanas melakukan Akreditasi, dan mendapatkan hasil yang baik dengan ukuran sekolah yang baru berdiri yaitu terakreditasi B. Kurikulum di MTS Husnul Khotimah Cipanas, mengintegrasikan antara struktur Kurikulum nasional, kurikulum tahfidz dan pesantren. Hal ini karena cita-cita besar MTS Husnul Khotimah Cipanas yaitu untuk melengkapi sukseksi program penghafal Al-Quran. Sehingga output dari MTS adalah siswa penghafal Al-Qur'an yang berakhlakulkarimah, berwawasan global serta berdaya saing. Dengan semakin majunya madrasah pada khususnya dan majunya dunia pendidikan pada umumnya, menyusun perencanaan/program madrasah untuk jangka waktu yang akan datang merupakan suatu keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, untuk hal tersebut madrasah mencoba menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) untuk jangka menengah, dengan harapan kegiatan-kegiatan rutin madrasah dan kegiatan-kegiatan pengembangan madrasah dapat lebih terprogram dan jelas arah tujuannya, sehingga diperlukan instrumen penilaian kinerja untuk masing-masing karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja secara lebih objektif dan komprehensif.

Dalam tiga bulan terakhir, produktivitas kerja karyawan di MTS Husnul Khotimah mengalami penurunan, hal ini ditandai dengan masih banyak tugas-tugas karyawan yang belum selesai tepat waktu, sehingga hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu bagaimana penggunaan metode 360 derajat untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

METODE

Pendekatan yang digunakan yaitu penelitian secara kuantitatif dan kualitatif atau disebut juga dengan penelitian kombinasi (*Mixed Methods*). Menurut Sugiyono, metode penelitian kombinasi adalah metode penelitian yang menggabungkan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif untuk digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, *reliable* dan obyektif [9] Sementara itu, menurut Aries Veronica, dkk (2022), metode penelitian kombinasi (*Mixed Methods*) yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat pragmatisme (gabungan positivisme

dan postpositivisme). Sedangkan, jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian fenomenologi. Fenomenologi dari Patton (1990), bahwa studi fenomenologi berfokus pada deskripsi tentang apa yang orang alami dan bagaimana mereka mengalami apa yang mereka alami. [7] Jenis data yang digunakan data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya tanpa perantara pihak lain (langsung dari objeknya), lalu dikumpulkan dan diolah sendiri atau seseorang suatu organisasi. [11]

Analisis data kuantitatif dilakukan dengan cara menghitung persentase indikator produktivitas kerja karyawan menggunakan skor dari kuesioner. Model kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner model skala likert dengan 5 skala. Menurut Sugiyono (2010) dalam Eko Hertanto (2017) menjelaskan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.[12] Data yang telah terkumpul melalui kuesioner diolah dengan cara:

1. Kuesioner yang telah terkumpul, disusun dengan urutan, atasan, diri sendiri, teman sejawat, dan bawahan.
2. Skor kuesioner yang telah dipilih oleh informan, dimasukkan kedalam excel sesuai dengan urutan yang telah ditentukan.
3. Setelah data berurutan, dicari frekuensi skor pada data kuesioner tersebut.
4. Selanjutnya, menghitung jumlah skor rata-rata dengan rumus: nilai skor x frekuensi.
5. Menghitung persentase skor dengan rumus: jumlah skor rata-rata : total jumlah skor rata-rata x 100.
6. Menghitung skor maksimal, dengan rumus sebagai berikut: nilai skor x jumlah informan atau kuesioner x jumlah pertanyaan atau item.
7. Menghitung persentase rata-rata, dengan rumus: total jumlah skor rata-rata : skor maksimal x 100.
8. Dari persentase rata-rata dapat diketahui berapa besar persentase masing-masing indikator produktivitas kerja sesuai urutan, sehingga dapat diketahui kriteria interval persentase.

Menurut Riduwan (2011) dalam Skripsi Bw Paracitno (2018), kriteria persentase interval dapat ditentukan sebagai berikut :

Tabel 1. Kriteria Interval

Persentase interval	Kategori
81% - 100%	Sangat Kuat
61% - 80%	Kuat
41% - 60%	Cukup
21% - 40%	Lemah
0% - 20%	Sangat Lemah

Sumber : Skripsi BW Paracitno (2018)

Ada tiga tahapan analisis data dalam data kualitatif, yaitu:

1. Reduksi data
2. Penyajian data
3. Verifikasi data dan kesimpulan

Populasi yang terdapat dalam penelitian ini adalah semua karyawan dan kepala madrasah MTS Husnul Khotimah Cipanas yang berjumlah 20, sampel sembilan orang karyawan dan satu orang kepala madrasah. Dalam penelitian ini, penulis memilih Kepala Tata Usaha, Bendahara, Waka Kesiswaan, Sarana Prasarana, Kurikulum, Wali Kelas dan Kepala Madrasah MTS Husnul Khotimah Cipanas sebagai informan atau partisipan untuk memperoleh data dilapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data Kuantitatif

Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, metode *360 degree feedback* adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan penilaian terhadap atasan, rekan sejawat, dan diri sendiri. Dengan menggunakan metode *360 degree feedback* madrasah dapat menjadikan acuan penilaian kinerja sebagai motivasi untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *Feedback* baik yang diberikan madrasah terhadap karyawan tentu akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan juga.

Kuesioner diberikan kepada responden yang ada di MTS Husnul Khotimah, menggunakan skala likert (SS, S, R, TS dan STS) kemudian data hasil tersebut ditabulasi dengan menggunakan excel, dan kemudian diolah.

Tabel 1. Butir Kuesioner Produktivitas Kerja

No	Pertanyaan/Pernyataan
Kemampuan	
1	Penempatan posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang lulusan
2	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
Meningkatkan hasil yang dicapai	
1	Selalu memberikan motivasi agar kualitas kerja semakin meningkat
2	Fokus pada tugas yang diberikan agar dapat selesai sesuai dengan target yang ditentukan atau bahkan lebih cepat
Semangat Kerja	
1	Mampu bekerjasama dengan baik dalam tim
2	Selalu memberikan apresiasi karena telah menyelesaikan tugas lebih cepat dari waktu yang ditentukan (karyawan berprestasi)
Pengembangan diri	
1	Selalu memberikan ruang kepada karyawan untuk mengekspresikan potensi diri, minat, dan bakat
2	Selalu menerima segala bentuk saran atau kritik untuk mengembangkan potensi diri
Mutu	
1	Mengadakan atau mengikuti pelatihan kerja sehingga mutu kinerja dapat terus meningkat
2	Selalu memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaan
Efisiensi	
1	Terkadang harus menyelesaikan tugas dengan melebihi batas waktu yang ditentukan
2	Selalu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu

Tabel 2. Data Skala Likert Diri Sendiri, Atasan , Teman sejawat dan Bawahan

No	Kode Nama (diri sendiri)	Tot al	Kode Nama (Atasan)	Total	Kode Nama (Teman Sejawat)	Total	Kode Nama (Bawahan)	Total
1	MFF	5	UIM	50	DB	46	DB	46
2	BD	5	MFF	53	LA	49	LA	49
3	RYZ	4	MFF	57	AN	44	AN	44
4	RL	5	MFF	55	RL	48	RL	48
5	LA	4	MFF	53	AN	45	AN	45
6	AN	5	MFF	54	RL	55	RL	55
7	ASI	4	RL	41	LA	54	LA	54
8	YR	5	RL	53	YR	44	YR	44
9	SHK	5	RL	49	BD	42	BD	42
10	NY	5	RL	51	SHK	40	SHK	40
11					NY	46	NY	46
12					LA	42	LA	42
13					ASI	52	ASI	52
14					BD	47	BD	47
15					SHK	53	SHK	53
16					NY	55	NY	55
17					LA	57	LA	57
18					ASI	47	ASI	47
19					YR	47	YR	47
20					BD	48	BD	48
21					NY	47	NY	47
22					LA	47	LA	47
23					ASI	48	ASI	48
24					YR	50	YR	50
25					BD	46	BD	46
26					SHK	44	SHK	44
27					LA	50	LA	50

Berdasarkan data tabel diatas, dapat diketahui skor perolehan total nilai indikator enam produktivitas kerja yang meliputi, (1) kemampuan, (2) meningkatkan hasil, (3) semangat kerja, (4) pengembangan diri, (5) mutu dan (6) efisiensi. Banyak karyawan yang menilai diri nya sendiri dengan skor setuju maupun sangat setuju. Akan tetapi, dalam indikator kemampuan ada beberapa karyawan yang memilih skor 3 bahkan 2 dalam penilaian tersebut. Dapat dilihat dari kuesioner yang telah diberikan, karyawan yang menilai dirinya sendiri dengan skor 3-2 pada indikator kemampuan ini dikarenakan posisi atau jabatan kerja yang diberikan kepadanya tidak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang lulusan. Sedangkan, data skala likert atasan, dapat diketahui bahwa rata-rata produktivitas kerja pada atasan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari pemberian skor penilai kepada atasannya mencapai skor 4-5 paling banyak. Namun, ada juga penilai yang

menilai dengan skor 3 yang dapat di artikan bahwa produktivitas kerja atasan pada indikator meningkatkan hasil yang dicapai, semangat kerja, pengembangan diri, mutu dan efisiensi masih diragukan.

Sedangkan tabel skor skala likert teman sejawat yang telah diperoleh dari berbagai kuesioner prosuktivitas kerja di MTS Husnul Khotimah Cipanas. Dijelaskan dalam tabel data skala likert bawahan yang berisikan skor penilaian produktivitas kerja karyawan menggunakan skala 5 yang diperoleh dari kuesioner yang telah diisi oleh informan dan telah disusun sesuai tingkatan. Diketahui bahwa skor penilaian rata-rata mendapatkan skor 4 (Setuju). Akan tetapi, ada beberapa bawahan juga yang masih mendapat skor 2 dan 3 dalam beberapa indikator produktivitas kerja. Dari perolehan skor ini, bawahan yang dinilai dapat memperbaiki produktivitas kerja nya pada indikator yang masih memiliki nilai kecil.

Tabel 3. Persentase Indikator Produktivitas untuk Diri Sendiri

No.	Indikator	Persentase	Kriteria
1	Kemampuan	79%	Kuat
2	Meningkatkan Hasil yang Dicapai	86%	Sangat Kuat
3	Semangat Kerja	89%	Sangat Kuat
4	Pengembangan Diri	95%	Sangat Kuat
5	Mutu	85%	Sangat Kuat
6	Efisiensi	79%	Kuat

Berdasarkan tabel diatas, dijelaskan bahwa persentase kemampuan dan efisiensi dari indikator produktivitas kerja diri sendiri adalah 79%. Dapat diartikan bahwa indikator kemampuan dan efisiensi diri sendiri dari hasil kuesioner dapat dikategorikan kuat, walaupun indicator yang lainnya sangat kuat. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut masih harus ditingkatkan, misalnya kemampuan ditingkatkan dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan karyawan serta dalam penempatan posisi atau jabatan kerja sesuai dengan kemampuan dan latar belakang lulusan.

Tabel 4. Persentase Indikator Produktivitas kerja untuk Atasan

No.	Indikator	Persentase	Kriteria
1	Kemampuan	90%	Sangat Kuat
2	Meningkatkan Hasil yang Dicapai	86%	Sangat Kuat
3	Semangat Kerja	89%	Sangat Kuat
4	Pengembangan Diri	85%	Sangat Kuat
5	Mutu	86%	Sangat Kuat
6	Efisiensi	80%	Kuat

Berdasarkan tabel diatas, dijelaskan bahwa persentase efisiensi dari indikator produktivitas kerja Atasan sebesar 80%. Dapat diartikan bahwa indikator efisiensi Atasan dari hasil kuesioner dapat dikategorikan kuat, walaupun indicator yang lainnya sangat kuat. Hal ini menunjukkan bahwa indicator tersebut masih harus ditingkatkan, misalnya bagaimana mengoptimalkan indikator efisien dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan karyawan agar atasan bisa lebih bertindak efisiensi dalam segala hal, karena hal itu menjadi kebutuhan organisasi

dimasa sekarang, terlebih untuk masa yang akan datang di era persaingan yang semakin kompetitif, dari sisi kemampuan Atasan sudah sangat kuat, yang berarti kemampuan untuk mengorganisasikan sudah bagus.

Tabel 5. Persentase Indikator Produktivitas untuk Teman Sejawat

No.	Indikator	Persentase	Kriteria
1	Kemampuan	80%	Kuat
2	Meningkatkan Hasil yang Dicapai	79%	Kuat
3	Semangat Kerja	83%	Sangat Kuat
4	Pengembangan Diri	84%	Sangat Kuat
5	Mutu	75%	Kuat
6	Efisiensi	75%	Kuat

Berdasarkan tabel 5 di atas, dijelaskan bahwa persentase mutu dari indikator produktivitas kerja teman sejawat sebesar 75%. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut masih harus ditingkatkan, walaupun kategori kuat, misalnya bagaimana mengoptimalkan indikator mutu dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan karyawan agar pekerjaan dan tugas yang diberikan bisa diselesaikan dengan kualitas yang baik, arahan dari atasan dan koordinasi antar bagian yang kondusif bisa meningkatkan mutu para teman sejawat

Tabel 6. Persentase Indikator Produktivitas untuk Bawahan

No.	Indikator	Persentase	Kriteria
1	Kemampuan	71%	Kuat
2	Meningkatkan Hasil yang Dicapai	76%	Kuat
3	Semangat Kerja	83%	Sangat Kuat
4	Pengembangan Diri	82%	Sangat Kuat
5	Mutu	75%	Kuat
6	Efisiensi	75%	Kuat

Berdasarkan tabel 6 diatas, dijelaskan bahwa persentase kemampuan dari indikator produktivitas kerja bawahan sebesar 75%. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut masih harus ditingkatkan, walaupun kategori kuat, misalnya bagaimana mengoptimalkan indikator kemampuan dengan cara mengadakan pendidikan dan pelatihan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang diperlukan, agar pekerjaan dan tugas yang diberikan bisa diselesaikan dengan kualitas yang baik dan sesuai waktu yang ditentukan. Pengawasan, motivasi dan arahan dari atasan bisa meningkatkan kemampuan para bawahan. Angka persentase yang dihasilkan menggambarkan produktivitas kerja karyawan di MTS Husnul Khotimah Cipanas. Produktivitas kerja karyawan rata-rata sudah kuat atau baik. Akan tetapi, perlu diperhatikan juga beberapa indikator yang masih memiliki nilai skor 3-1, agar dapat diperbaiki atau ditingkatkan sehingga produktivitas kerja ikut meningkat.

Hasil Analisis Data Kualitatif

Data yang digunakan adalah data hasil wawancara penulis dengan beberapa informan yang telah dipilih. Beberapa pertanyaan ditanyakan kepada informan

oleh penulis tentang beberapa hal yang terkait dengan parameter penelitian dan produktivitas kerja karyawan di MTS Husnul Khotimah Cipanas.

Pertanyaan pertama yang ditanyakan adalah tentang metode penilaian yang digunakan oleh MTS Husnul Khotimah Cipanas Menurut kepala madrasah MTS Husnul Khotimah Cipanas penilaian kinerja yang digunakan adalah penilaian sistem evaluasi berkala yang diadakan setiap tiga bulan sekali. "Untuk penilaian kinerja, mungkin ini ada penilaian evaluasi berkala, juga ada *reward punishment*. Dimana kalau penilaian berkala ini bisa dinilai setiap 3 bulan sekali, dan juga setiap 6 bulan atau diakhir semester. Selain itu juga ada yang namanya PTK (Penilaian Tindakan Kelas). Nah disana kita bisa melihat performa kinerja guru, mengajar dikelas seperti apa, nanti ada catatan dan penilaiannya seperti apa. Mungkin nanti akan ditindak lanjuti, di evaluasi, yang kurang ditingkatkan, yang sudah bagus dipertahankan dan ditingkatkan kembali". Begitupun menurut waka sarana prasarana mengatakan bahwa metode penilaian yang digunakan adalah metode sistem penilaian berkala. "Sepertinya metode penilaian disini menggunakan sistem terbuka dan berkala gitu. Penilaian bisa langsung dilaksanakan mungkin dalam jangka waktu sekian lama akan di ulangi lagi gitu". Kedua penempatan posisi atau jabatan kerja menjadi salah satu pertanyaan dalam penelitian ini. Menurut waka sarana prasarana MTS Husnul Khotimah Cipanas, penempatan posisi kerja dan tugas sudah tepat dengan kemampuan dan latar belakang lulusan karyawan, "Sesuai sekali".

Sama halnya dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada kepala madrasah "Kalau untuk pemberian jabatan, ataupun penempatan posisi jabatan dari waka katakanlah wakil kepala itu secara kualifikasi sudah memenuhi S1 semua, cuman ada satu saja waka sarana prasarana yang belum. Juga untuk kompetensi mungkin ini masih perlu banyak peningkatan karena secara latar belakang walaupun S1 bukan kebanyakan daripada Pendidikan. Ada yang dari biologi, ada juga sarjana ekonomi. Jadi secara kualifikasi sudah memenuhi namun secara kompetensi masih belum memenuhi".

Faktor penghambat dalam produktivitas kerja di MTS Husnul Khotimah Cipanas menurut kepala madrasah sejauh ini tidak ada faktor penghambat produktivitas kerja "kalau untuk faktor penghambatnya, sejauh ini tidak ada". Sedangkan ada beberapa faktor pendukung produktivitas kerja di MTS Husnul khotimah cipanas "faktor pendukung cukup banyak, diantaranya sarana prasarana sudah cukup bagus, sebagian guru-guru diberi asrama dengan fasilitas yang cukup layak, alhamdulillah semuanya"

Selain itu sarana prasarana juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan MTS Husnu Khotimah Cipanas. Hal ini diperjelas oleh jawaban dari wawancara yang telah dilakukan. Menurut wali kelas 7 akhwat "ya, berpengaruh untuk penunjang kinerja kita" begitu pula menurut informan utama yaitu kepala madrasah, sarana prasarana yang tersedia sangat berpengaruh terhadap kinerja namun karena masih ada perpindahan ruangan setiap tahunnya, maka ketertiban dan kerapian masih agak terganggu. "untuk sementara sarana prasarana bagus, dan juga kinerjanya cukup bagus. Cuman ada kebijakan lalin mungkin, dimana memang sudah komplit. Namun, per tahun kit aini masih ada perpindahan

ruangan gitu. Walaupun komplit, dengan adanya perpindahan ruangan tiap tahun sedikit banyak pengaruh daripada ketertiban dan juga kerapihan ruangnya”.

Selain itu pelatihan dan *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas kerja, menurut kepala madrasah “tentunya sangat berpengaruh”. *Reward* diberikan pun dapat mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dan bila ada tugas yang tidak terselesaikan dengan tepat waktu, *reward* atau pelatihan bisa menjadi salah satu alternatif pendorong agar karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.

Sementara itu, sistem komunikasi yang dilakukan oleh MTS Husnul Khotimah Cipanas adalah sistem komunikasi dua arah. Komunikasi yang dilakukan telah berjalan baik dan lancar. Menurut kepala madrasah “kalau komunikasi, ya komunikasi dua arah. Baik *by phone*, juga secara langsung, dan ada juga rapat rutin. Sejauh ini baik-baik saja dan juga nyaman”. Dapat disimpulkan bahwa metode yang digunakan dalam penilaian kinerja di MTS Husnul Khotimah Cipanas adalah evaluasi berkala, *reward punishment*, dan RTK. Selain metode penilaian, faktor penghambat, faktor pendukung, ketersediaan sarana prasarana, dan kesadaran dalam diri sendiri sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode 360 derajat umpan balik sebagai metode penilaian kinerja, karena jika dilihat dari metode penilaian sebelumnya, metode penilaian di MTS Husnul Khotimah Cipanas menggunakan penilaian satu arah (atasan saja). Sementara itu, metode 360 derajat umpan balik adalah metode penilaian dari berbagai arah yaitu dapat menilai diri sendiri, atasan, teman sejawat, dan bawahan.

Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa sistem penilai produktivitas kerja sebelumnya yaitu menggunakan sistem evaluasi berkala. Dimana penilaian akan dilakukan dengan jangka 3 bulan sekali atau 6 bulan sekali. Selain itu, ada pula penilaian PTK (Penilaian Tindakan Kelas), dimana dalam penilaian ini guru yang mengajar akan dipantau seperti apa kinerjanya di dalam kelas. Penilaian-penilaian yang dilakukan oleh MTS Husnul Khotimah Cipanas, jika dilihat dari sistem penilaian yang digunakan adalah penilaian dari atasan. Dalam hal ini bawahan tidak terlalu leluasa menilai kinerja atasannya.

Dalam penelitian ini, penulis memilih metode *360 degree feedback* sebagai metode baru yang digunakan dalam penelitian. Metode *360 degree feedback* adalah sistem penilaian kinerja yang dilakukan oleh diri sendiri, atasan, teman sejawat dan bawahan. Pelaku pemberi penilaian dalam metode *360 degree feedback* ini dapat menilai dirinya sendiri, atasannya, teman sejawat dan juga bawahannya sehingga penilaian yang dilakukan lebih objektif dan komprehensif. Cara yang digunakan yaitu dengan pemberian kuesioner kepada semua karyawan (informan yang telah dipilih) MTS Husnul Khotimah Cipanas. Setelah data yang dikumpulkan, selanjutnya data akan di olah dan hasil akhirnya akan di ketahui indikator produktivitas apa saja yang perlu ditingkatkan dan dipertahankan.

Berdasarkan data kuesioner skala likert yang telah diolah dapat diketahui rentang persentase indikator produktivitas kerja di MTS Husnul Khotimah Cipanas yaitu 71%-95% yang artinya secara keseluruhan sudah baik dan sangat baik. Akan tetapi, bila ditilik dari satu per satu kuesioner produktivitas kerja yang di berikan kepada informan, ada beberapa informan yang masih kurang setuju dengan indikator kemampuan yaitu penempatan posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang lulusan. Selanjutnya ada beberapa informan yang memberikan penilaian setuju pada indikator efisiensi produktivitas kerja, para informan setuju bahwa mereka memerlukan waktu yang lebih banyak dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Dari hal tersebut penerima penilaian kinerja dapat memperbaiki kinerjanya dengan acuan dari kuesioner yang telah dinilai.

Ada beberapa hambatan atau kendala dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan di MTS Husnul Khotimah Cipanas diantaranya adalah:

1. Penempatan posisi atau jabatan yang belum sesuai dengan kemampuan dan latar belakang lulusan;
2. Diperlukannya waktu yang lebih banyak dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, menurut kepala madrasah bila ada tugas yang tidak terselesaikan dengan tepat waktu, tentunya akan sangat mempengaruhi tugas selanjutnya. "Ketika tugas tidak terselesaikan dengan waktu yang ditentukan, tentunya ini akan menghambat program-program yang sudah direncanakan sebelumnya. Sehingga memang menjadi sumber bermasalah itu, tetapi sebisa mungkin tidak seperti itu" Sedangkan dari hasil kuesioner produktivitas kerja, ada beberapa karyawan yang masih ragu-ragu bahkan tidak setuju dengan penempatan posisi atau jabatan kerja sesuai dengan kemampuan dan latar belakang lulusan. Selain itu, banyak juga karyawan yang dinilai masih memerlukan waktu yang lebih untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan.

Diketahui hasil dari pengolahan data skala likert ada beberapa faktor yang harus ditingkatkan dan diperbaiki, yaitu:

1. Penempatan posisi atau jabatan karyawan harus sesuai dengan kemampuan dan latar belakang lulusan agar tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat terselesaikan dengan baik.
2. Perlunya manajemen waktu yang tertata rapi bagi karyawan yang masih memerlukan waktu yang lebih dalam penyelesaian tugas yang diberikan. Contohnya seperti datang tepat waktu, membuat *list* pekerjaan sesuai *deadline* yang diberikan, memotivasi diri agar lebih terdorong untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, dan jangan menunda pekerjaan.
3. Selain perlunya perubahan dalam diri sendiri, peran perusahaan atau lembaga pun sangat berpengaruh terhadap selesainya suatu tugas yang diberikan. Misalnya dengan memberikan *reward* atau hadiah kepada karyawan yang menyelesaikan tugas dengan tepat atau dalam waktu yang kurang dari yang telah ditentukan.

Dalam penilaian produktivitas kerja karyawan peneliti menggunakan metode 360 derajat *feedback* yang diyakini lebih obyektif daripada penilaian sebelumnya, namun masih banyak juga hambatan yang timbul dari penerapan metode 360 derajat *feedback* diantaranya adalah masih terdapat pegawai yang

kurang berpengalaman dalam melakukan penilaian sehingga akurasi penilaian menjadi bias, dan kuesioner sebagai alat penilaian dirasa masih sulit dipahami oleh para karyawan atau pegawai.

PENUTUP

Berdasarkan data yang telah diperoleh dari hasil penelitian, dapat diketahui bahwa produktivitas kerja karyawan di MTS Husnul Khotimah Cipanas dikatakan kuat bahkan sangat kuat. Hal ini dikarenakan beberapa faktor seperti komunikasi yang baik antar pegawai, memiliki fokus yang bagus terhadap pekerjaan yang telah diberikan, selalu menerima berbagai macam saran dan kritik, dan selalu mengikuti pelatihan yang telah disiapkan oleh lembaga atau instansi. Dapat dilihat juga dari hasil pengolahan data kuesioner, rata-rata rentang interval kriteria indikator produktivitas kerja adalah 71% - 95%, yang dapat di artikan bahwa produktivitas kerja karyawan di MTS Husnul Khotimah Cipanas dikategorikan kuat dan sangat kuat.

Untuk memperbaiki hambatan-hambatan dalam meningkatkan produktivitas kerja, diperlukan sebuah solusi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Penempatan posisi atau jabatan harus sesuai dengan kemampuan dan latar belakang lulusan agar produktivitas kerja berjalan dengan baik.
2. Memberikan pelatihan dan *reward* kepada karyawan yang berprestasi, sehingga karyawan yang lambat dalam bekerja kan termotivasi dan memperbaiki kinerjanya.
3. Perlu adanya motivasi atau dorongan dari diri sendiri untuk melakukan sebuah perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alyani Putri, D. 2018. Pelaksanaan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai dengan Metode Penilaian 360 Derajat Feedback (Studi pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kantor Wilayah Jawa Timur II). Program studi Administrasi Publik. Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya. <http://repository.ub.ac.id/163032/#>
- [2] Amstrong, M. 2021. Manajemen Kinerja: Handbook Manajemen SDM. Nusamedia. https://books.google.com/books/about/Manajemen_Kinerja_Handbook_Manajemen_SDM.html?hl=id&id=RrJsEAAAQBAJ#v=onepage&q=360%20derajat%20umpan%20balik&f=false
- [3] Arifin, N. Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Kasus. Jepara: UNINUS. https://books.google.co.id/books?id=ryjGDwAAQBAJ&pg=PA63&dq=mengenal+lebih+dalam+metode+umpan+balik+360&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwjr1I3LybT4AhU_8XMBHUTCDPkQ6AF6BAgIEAM
- [4] Askari Zakariah, M., Afriani, V., & Zakariah, M. 2020. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Action Research, Research and Development (R and D). Yayasan Pondok Pesantren Al Mawaddah Warrahmah. https://books.google.co.id/books?id=k8j4DwAAQBAJ&pg=PA23&dq=contoh+proposisi+dalam+penelitian+kualitatif&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwiehm_vtX4AhUCWXwKHRjUBB0Q6AF6BAgKEAM

-
- [5] Busro, M. 2018. Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PrenadamediaGroup. https://books.google.com/books/about/Teori_teor_Manajemen_Sumber_Daya_Manusi.html?hl=id&id=WdeDwAAQBAJ#v=onepage&q&f=false
- [6] Ferindistika Putri, A. 2019. Strategi Peningkatan Produktivitas Kinerja Pegawai: Studi Deskriptif Kualitatif. Jurnal Seminar Nasional, 1-7. <http://conference.um.ac.id/index.php/apfip2/article/view/410/361>
- [7] Hertanto, E. 2017. Perbedaan Skala Likert Lima Skala dengan Modifikasi Skala Likert Empat Skala. Diakses pada tanggal 31 Juli 2022 https://www.academia.edu/34548201/PERBEDAAN_SKALA_LIKERT_LIMA_SKALA_DENGAN_MODIFIKASI_SKALA_LIKERT_EMPAT_SKALA
- [8] Julitawaty, W. 2021. Manajemen Komunikasi. Yayasan Kita Menulis. https://books.google.com/books/about/Manajemen_Komunikasi.html?hl=id&id=ANYhEAAAQBAJ#v=onepage&q&f=false
- [9] Made Adi Prabawa, I, & Wayan Gede Supartha, I. 2018. Meningkatkan Produktivitas Karyawan Melalui Pemberdayaan, Kerjasama Tim dan Pelatihan di Perusahaan Jasa. E-Jurnal Manajemen Unud, 7 (1), 479-524. https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0,5&q=meningkatkan+produktivitas+karyawan+melalui+pemberdayaa+kerjasama+tim+dan+pelatihan+di+oerusahaan+jasa#d=gs_qabs&t=1659943658982&u=%23p%3DZoePKCb-_4J
- [10] Mulyono, S, dkk. 2021. Pengantar Manajemen. Bandung: Media Sains Indonesia. https://books.google.com/books/about/Pengantar_Manajemen.html?hl=id&id=ocs3EAAAQBAJ#v=onepage&q&f=false
- [11] Nur Azizah, S. 2021. Manajemen Kinerja. Pekalongan: PT. Nasya Expanding Management. https://books.google.com/books/about/MANAJEMEN_KINERJA.html?hl=id&id=kaJGEAAAQBAJ#v=onepage&q=metode%20360%20derajat%20umpan%20balik&f=false
- [12] Nurdin, I., & Hartati, S. 2019. Metodologi Penelitian Sosial. Surabaya: Media SahabatCendekia https://books.google.com/books/about/METODOLOGI_PENELITIAN_SOSIAL.html?hl=id&id=tretDwAAQBAJ#v=onepage&q=analisis%20data%20kuantitatif&f=false
- [13] Nur'aini DF, F. 2021. Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia. https://books.google.co.id/books?id=7SQgEAAAQBAJ&pg=PA130&dq=360+derajat+umpan+balik&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwjf6MjB0NX4AhVCnNgFHV_6B3QQ6AF6BAgFEAM
- [14] Pratama, R. 2020. Pengantar Manajemen. Yogyakarta: Deepublish. https://books.google.com/books/about/Pengantar_Manajemen.html?hl=id&id=mzX4DwAAQBAJ#v=onepage&q&f=false
- [15] Sylvia Sabarofek, M. 2022. Manajemen Sumber Daya Manusia. Pasuruan: CV Penerbit Qiara Media. https://books.google.com/books/about/MANAJEMEN_SUMBER_DAYAMANUSIA.html?hl=id&id=5zZxEAAAQBAJ#v=onepage&q&f=false
-