

**ANALISIS OBJEKTIVITAS METODE 360 DERAJAT SEBAGAI PENILAIAN  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN KOMPETENSI  
DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM  
(Studi Pada Karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung)**

**Skripsi**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam

Oleh:

**Siti Fauziah**

**NPM : 1651020494**

**Program Studi : Perbankan Syariah**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**1442 H / 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)**

**Skripsi**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam

Oleh:

**Siti Fauziah**

**NPM : 1651020494**

**Program Studi : Perbankan Syariah**

**Pembimbing I : Budimansyah, S. Th.I., M. Kom. I**

**Pembimbing II : Dimas Pratomo, S. E.I, M. E**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**

**1442 H / 2020**

## ABSTRAK

Penilaian kinerja karyawan memiliki peran besar dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan pelaksanaan penilaian kinerja ini sebagai bahan evaluasi untuk keberlangsungan operasinya. Penilaian kinerja yang objektif sangat dibutuhkan untuk mengetahui perilaku kerja dan kompetensi karyawan. Metode 360 derajat adalah penilaian yang melibatkan banyak pihak yaitu atasan, bawahan, rekan kerja, dan diri sendiri.

Rumusan masalah dari penelitian ini yaitu, Bagaimana objektivitas metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung? Bagaimana metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung dalam perspektif Islam? Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana objektivitas metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung, Bagaimana metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung dalam perspektif Islam.

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, kuisisioner dan wawancara. Data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder dari hasil yang diperoleh secara langsung dilapangan, study kepustakaan, dan jurnal ilmiah serta info resmi yang dipublikasikan oleh perusahaan. Populasi dalam penelitian ini sekaligus dijadikan sebagai sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah reduksi data (*reduction*), penyajian data (*data display*), dan kesimpulan (*conclusion drawing*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan metode 360 derajat sebagai penilaian terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang tidak objektif. Hal ini dikarenakan kurangnya pengetahuan karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung tentang metode 360 derajat, adanya rasa segan sesama karyawan, dan penilai tidak transparan dalam memberikan penilaian kepada karyawan lain. Metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung dalam perspektif Islam mengikuti konsep Allah dan Rasul senantiasa melihat dan menilai semua perbuatan manusia atau yang disebut kinerja manusia, dan sesama manusia pun juga saling melihat untuk bahan evaluasi kinerja manusia itu sendiri.

**Kata Kunci: Metode 360 Derajat dan Kinerja**



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat: Jl. Letkol. H. Endro Suratmin Sukarame Bandar Lampung, Telp (0721) 703260

**PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : **ANALISIS OBJEKTIVITAS METODE 360 DERAJAT SEBAGAI  
PENILAIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BERDASARKAN KOMPETENSI DALAM PERSPEKTIF  
EKONOMI ISLAM (STUDI Pada BPRS Kotabumi KC Bandar  
Lampung)**

Nama : **SITI FAUZIAH**  
NPM : **1651020494**  
Fakultas : **EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
Jurusan : **PERBANKAN SYARIAH**

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqasyahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasyah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung

**Pembimbing I**

**Budimatasyah, S. Th. L. M. Kom. I**  
**NIP. 19707252002121001**

**Pembimbing II**

**Dimas Pratomo, S. E. I. M. E**  
**NIP. 199305282018011003**

**Mengetahui,**  
**Ketua Jurusan Perbankan Syariah**

**Dr. Erike Anggraeni, M.E. Sy**  
**NIP. 198208082011012009**



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat : Jl. Letkol. H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung (0721) 703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul: **ANALISIS OBJEKTIVITAS METODE 360  
DERAJAT SEBAGAI PENILAIAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BERDASARKAN KOMPETENSI DALAM  
PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Sudi Pada BPRS Kotabumi KC  
Bandar Lampung)** disusun oleh **Siti Fauziah, NPM: 1651020494** Jurusan  
Perbankan Syariah, telah diujikan dalam sidang munaqasah Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal:  
Rabu/23 Desember 2020.

**TIM PENGUJI**

**Ketua Sidang : Dr. Rubhan Masykur, M.Pd**

(.....)

**Penguji 1 : A. Zuliansyah, S.Si.,M.M**

(.....)

**Penguji 2 : Budimansyah, S.Th.I, M.Kom.I**

(.....)

**Sekretaris : Yulistia Devi, S.E., M.S.Ak**

(.....)

**Mengetahui**

**Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Raden Intan Lampung  
Abdul Ghofur  
198008012003121001**



## MOTTO

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ حَتَّىٰ نَعْلَمَ الْمُجْتَهِدِينَ مِنكُمُ وَالصَّابِرِينَ وَنَبْلُوَ أَخْبَارَكُمْ ﴿٣١﴾

“Dan Sesungguhnya Kami benar-benar akan menguji kamu agar Kami mengetahui orang-orang yang berjihad dan bersabar di antara kamu, dan agar Kami menyatakan (baik buruknya) hal ihwalmu.”

(QS. Muhammad (47) : 31)



## PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan bahagia atas segala rahmat yang telah diberikan oleh Allah SWT, Penulis mempersembahkan karya tulis ini kepada orang-orang terkasih, Terutama untuk :

1. Kedua orang tuaku tercinta bapak Ali Mukhlas dan ibu Partini. Terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, motivasi, dukungan, semangat, selalu berdoa untuk keberhasilan anak-anaknya dan dengan sabar menemani serta menanti keberhasilkanku dalam menyelesaikan pendidikan ini hingga mencapai gelar sarjana. Semoga Allah SWT selalu senantiasa memberikan kesehatan, rezeki, keberkahan umur dan selalu melindungi bapak dan ibuku tercinta. *Aamiin ya rabbal'amin*
2. Kepada adikku tercinta Mahmud Fadhil yang selalu mendoakan, memberikan motivasi, dukungan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Kepada rekan-rekan seperjuanganku Perbankan Syariah G dan seluruh teman-teman seperjuangan Perbankan Syariah angkatan 2016.
4. Almamater kampus hijau UIN Raden Intan Lampung yang menjadi tempatku menimba ilmu.

## RIWAYAT HIDUP

Siti Fauziah, dilahirkan di Way Kanan pada tanggal 18 Mei 1998, anak ketiga dari pasangan bapak Ali Mukhlas dan ibu Partini. Pendidikan dimulai Sekolah Dasar Negeri 01 Serdang Kuring selesai pada tahun 2010, Madrasah Tsanawiyah Darul Ulum Buay Bahuga selesai pada tahun 2013, Madrasah Aliyah Darul Ulum Bahuga selesai pada tahun 2016 dan mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung dimulai pada semester I Tahun Akademik 2016. Selama menjadi mahasiswa, aktif diberbagai kegiatan intra maupun ekstra Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.



Bandar Lampung, 12 Desember 2020

Penulis

Siti Fauziah  
NPM.1651020494

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan, dan petunjuk, sehingga skripsi dengan judul “Analisis Objektivitas Metode 360 Derajat Sebagai Penilaian Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung)” dapat diselesaikan. Shalawat serta salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat dan pengikut-pengikutnya yang setia.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada program Strata Satu (S1) Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung. Penulis menyadari dan menghargai bantuan semua pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini, tidak lupa penulis ucapkan terima kasih sedalam-dalamnya. Ungkapan terima kasih itu disampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.S.I selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
2. Ibu Dr. Erike Anggraeni, M.E.Sy selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Budimansyah, M.Kom dan Bapak Dimas Pratomo, S.E.I., M.E selaku Pembimbing I dan Pembimbing II, yang telah meluangkan waktu, memberikan

ilmu terkait serta dengan sabar membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Kepada Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah memberikan ilmu dan pelajaran kepada penulis selama proses perkuliahan.
5. Kepada seluruh staff akademik dan pegawai perpustakaan yang memberikan pelayanan dalam mendapatkan informasi dan sumber referensi, data dan lain-lain.
6. Pimpinan dan staff BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung yang telah membantu penulis untuk mengumpulkan informasi dan data dalam menyelesaikan penelitian ini.
7. Rekan-rekan Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu kiranya para pembaca dapat memberikan masukan dan saran guna memperbaiki dan melengkapi kekurangan. Penulispun berharap semoga skripsi ini dapat menjadi sumbangan yang bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Khususnya bagi dunia perbankan dan umumnya bagi para pembaca.

Bandar Lampung, 10 Desember 2020

Penulis

Siti Fauziah  
NPM.1651020494

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xiii</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	2
C. Latar Belakang Masalah .....	3
D. Batasan Masalah.....	8
E. Rumusan Masalah.....	8
F. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
G. Metode Penelitian.....	9

### **BAB II LANDASAN TEORI**

A. Metode 360 Derajat .....	16
1. Pengertian Metode 360 Derajat .....	16
2. Tujuan dan Manfaat Metode 360 Derajat.....	17
3. Perbandingan Penilaian Kinerja Tradisional dengan Metode 360 Derajat .....	19
4. Kelebihan dan Kekurangan Metode 360 Derajat .....	19

B. Kinerja Karyawan.....	22
1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	22
2. Karakteristik Kinerja Karyawan.....	23
3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	23
4. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan .....	25
5. Indikator Kinerja Karyawan .....	27
6. Penilaian Kinerja .....	29
C. Kompetensi.....	36
1. Pengertian Kompetensi.....	36
2. Kompetensi Individu .....	37
3. Faktor-faktor Kompetensi.....	38
4. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja.....	39
5. Klasifikasi Kompetensi .....	40
D. Ekonomi Islam .....	41
1. Pengertian ekonomi Islam .....	41
2. Nilai-nilai Dasar Ekonomi Islam.....	43
3. Konsep Ekonomi Islam Tentang Metode 360 Derajat .....	45
4. Konsep Ekonomi Islam Tentang Kinerja Karyawan.....	45
5. Konsep Ekonomi Islam Tentang Penilaian Kinerja .....	47
6. Konsep Ekonomi Islam Tentang Kompetensi .....	48
E. Kajian Pustaka .....	50
F. Kerangka Konseptual.....	55

### **BAB III PENYAJIAN DATA**

A. Gambaran Umum BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung.....	57
B. Metode 360 Derajat Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan .....	64
C. Data Penelitian.....	66

**BAB VI ANALISIS PENELITIAN**

A. Analisis Objektivitas Metode 360 Derajat Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan..... 71

B. Analisis Metode 360 Derajat Sebagai Penilaian Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam..... 76

**BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan ..... 86

B. Saran ..... 86

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

### Tabel

1. Tabel 1.1 Data Statistik Perbankan Syariah Per Juli 2019.....	5
2. Tabel 1.2 Daftar Lembaga Keuangan Yang Menggunakan Metode 360 Derajat .....	8
3. Tabel 1.3 Sampel Karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung ....	12
4. Tabel 1.4 Skala Pengukuran Linkert.....	13
5. Tabel 3.1 Karakteristik Data Responden .....	62
6. Tabel 3.2 Hasil Ahir Penilaian .....	66



## DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Kerangka Konseptual ..... 52
2. Gambar 3.1 Struktur Organisasi BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung ... 56
3. Gambar 3.2 Skema Penilaian Metode 360 Derajat ..... 61



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 : Kuisisioner
2. Lampiran 2 : Dokumentasi



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Penegasan Judul**

Sebelum peneliti menguraikan pembahasan secara lebih lanjut, akan dijelaskan terlebih dahulu istilah yang terdapat pada skripsi ini untuk menghindari kesalahpahaman ataupun kekeliruan dalam memaknai maksud dari judul skripsi tersebut. Sehingga perlu adanya penegasan judul untuk membatasi arti dari kalimat yang tertuang dalam skripsi, dengan harapan akan memperoleh gambaran yang jelas dari makna yang dimaksud. Adapun judul skripsi ini adalah **ANALISIS OBJEKTIVITAS METODE 360 DERAJAT SEBAGAI PENILAIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN KOMPETENSI DALAM PERSPEKTIF EKONOMI ISLAM (Studi Pada Karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung).**

Istilah-istilah yang tertuang dalam skripsi adalah sebagai berikut :

1. Analisis adalah tinjauan dan ulasan secara cermat terhadap suatu masalah yang bertujuan untuk menemukan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.<sup>1</sup>
2. Objektivitas adalah sikap jujur yang tidak dipengaruhi pendapat dan pertimbangan pribadi atau golongan dalam mengambil putusan atau tindakan.<sup>2</sup>
3. Metode 360 Derajat adalah pengambilan masukan dari banyak orang yang berbeda disekeliling karyawan yang berkonsep umpan balik.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Nurul Oktina, *Kamus Ekonomi* (Surakarta: PT. Aksarra Sinergi Media, 2012), h.12

<sup>2</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia (*On-Line*), tersedia di: <https://kbbi.kemdikbud.go.id> (29 Oktober 2020)

4. Penilaian Kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.<sup>4</sup>
5. Kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.<sup>5</sup>
6. Ekonomi Islam adalah adalah cabang ilmu pengetahuan yang berupaya untuk memandang, menganalisa, dan akhirnya menyelesaikan permasalahan-permasalahan ekonomi dengan cara-cara yang islami.<sup>6</sup>

Dari penjelasan beberapa istilah di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa judul skripsi di atas adalah sebuah penelitian ilmiah mengenai analisis objektivitas metode 360 derajat sebagai penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dalam perspektif ekonomi Islam khususnya objektivitas penilaian terhadap kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung dengan menggunakan metode 360 derajat. Selanjutnya juga menganalisa apakah metode 360 derajat sebagai penilaian terhadap kinerja karyawan telah sesuai dan memenuhi syari'at dan tuntunan ajaran agama Islam.

---

<sup>3</sup> Mierza Miranti, "Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360 Derajat Sebagai Bagian Sistem Penilaian Kinerja di Al-Taqwa Collage Indonesia Bogor", Naskah Publikasi, Universitas Terbuka, (Jakarta: 2014), h. 22

<sup>4</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2015), h. 204

<sup>5</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2012), h. 5

<sup>6</sup> Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam UII Yogyakarta, *Ekonomi Islam*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 17.

## B. Alasan Memilih Judul

Alasan memilih judul adalah sebagai berikut:

### 1. Alasan secara objektif

Alasan peneliti mengambil judul ini adalah karena sebuah perusahaan harus meningkatkan seluruh sumber dayanya agar mampu bertahan dan mengalami pertumbuhan. Perusahaan juga dikatakan mampu bersaing jika perusahaan senantiasa meningkatkan kinerja bisnisnya dengan cara meningkatkan kinerja semua individu yang ada dalam perusahaan. Tentunya, semua individu terus menerus ditingkatkan dengan mengikuti berbagai program pelatihan dan pengembangan. Namun kesemuanya itu tidak akan sukses bila tidak ada mekanisme umpan balik yang efektif.

Dengan adanya penilaian kinerja ini diharapkan individu yang dinilai mampu mengetahui kemampuan diri dan dapat mengoreksi kesalahan yang dibuat. Maka peneliti disini ingin mengetahui bagaimana metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja berdasarkan kompetensi.

### 2. Alasan secara subjektif

- a. Memberikan pengetahuan kepada pembaca, peneliti dan pihak bank mengenai hasil dari pengaruh metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan, sehingga baik pembaca, peneliti maupun bank bisa mengambil point penting dari metode penilaian ini.
- b. Pokok bahasan dalam skripsi ini sesuai dengan disiplin keilmuan yang peneliti pelajari dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, jurusan Perbankan Syariah.

- c. Literatur penelitian dan bahan dalam penyusunan skripsi ini tersedia, sehingga peneliti bisa menyelesaikan penelitian tersebut.

### C. Latar Belakang Masalah

Perbankan merupakan salah satu industri yang mengasai sektor keuangan di Indonesia maupun dunia. Perbankan juga memiliki aset terbesar dibandingkan dengan lembaga keuangan lain. Besarnya jumlah aset tersebut menunjukkan bahwa lembaga keuangan bank mampu menarik konsumen lebih banyak dalam operasionalnya. Penggunaan jasa perbankan oleh masyarakat ini lebih meningkat seiring pengembangan sektor keuangan terutama industri perbankan.

Istilah bank syariah tidak disebutkan secara mendasar dalam Al Qur'an, tetapi jika yang dimaksud adalah unsur-unsurnya seperti fungsi, struktur, manajemen, hak dan kewajiban maka seluruhnya disebut dengan jelas didalamnya. Seperti zakat, sedekah, *ba'i* (jual beli), *dayn* (utang dagang), *ghanimah* (rampasan perang), *maal* (harta) dan lain-lain.<sup>7</sup> Karena tujuan utama didirikannya lembaga keuangan bank syariah ini sebagai upaya umat islam untuk mendasari dan melaksanakan segenap kehidupan termasuk aspek ekonominya sesuai hukum syariat islam yang berlandaskan Al Qur'an dan As Sunnah.<sup>8</sup> Legalitas bank syariah di Indonesia juga tertuang dalam UU No. 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah. Bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank

---

<sup>7</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, (Jakarta: Alfabet, 2002), h. 3

<sup>8</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya . . .*, h. 11

Umum Syariah, Unit Usaha Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).<sup>9</sup>

1. Bank Umum Syariah (BUS) adalah lembaga keuangan bank yang dalam kegiatan operasionalnya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.
2. Unit Usaha Syariah (UUS) merupakan unit kerja dari kantor pusat bank umum konvensional yang berfungsi sebagai kantor unit yang melaksanakan kegiatan usahanya sesuai prinsip syariah.
3. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) adalah bank syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran apapun, hanya untuk WNI atau badan hukum Indonesia.<sup>10</sup>

Berdasarkan data OJK Statistik Perbankan Syariah (SPS) hingga Juli 2019 data jaringan kantor perbankan syariah adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Statistik Perbankan Syariah Per Juli 2019**

BUS		UUS		BPRS	
Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor	Jumlah Bank	Jumlah Kantor
14	1.896	20	374	165	370

Sumber: Statistik Perbankan Syariah OJK Per Juli 2019

Perkembangan perbankan syariah saat ini tentunya tidak lepas dari faktor-faktor internal maupun eksternal. Faktor internalnya dilihat dari sistem manajemen keuangan, *Asset and Liability Management* (ALMA), sumber daya manusia, dan manajemen lainnya. Adapun faktor eksternal diantaranya

<sup>9</sup>Andri Soemitra, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*. Cetakan Keenam, (Jakarta: Kencana, 2016), h. 58

<sup>10</sup>*Ibid*, h. 59

pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, kebijakan pemerintah, dan sebagainya. Oleh karena itu, dalam sebuah perusahaan juga harus meningkatkan semua sumber daya yang ada agar mampu bertahan dan mengalami pertumbuhan tentunya.

Salah satunya adalah sumber daya manusia (SDM) untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan. Dalam hal itu, diadakan penilaian kinerja karyawan sehingga mendorong sumber daya manusianya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.<sup>11</sup>

Al-Qur'an juga menyinggung tentang maksimalitas sumber daya manusia yang tertuang dalam QS at-Taubah ayat 105, yang berbunyi:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (١٠٥)

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) mengetahui yang ghaib dan nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan". (QS at-Taubah ayat 105)*<sup>12</sup>

Selain sumber daya manusia yang kompeten, juga diperlukannya struktur organisasi dalam sebuah perusahaan. Fungsi organisasi adalah sebagai alat dari manajemen dan rencana untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manusia yang ada dalam organisasi cenderung terstruktur seperti memimpin, membuat keputusan, dan mengatasi konflik yang ada. Di dalam organisasi terjadi konversi dari input menjadi output informasi dan diperlukan banyak proses yang saling berhubungan. Diharapkan informasi tersebut bisa menjadi bahan pertimbangan

<sup>11</sup> Mia Juliana Siregar, "Rancang Model Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode 360 Degree di Departemen Warehouse", (Kepulauan Riau: 2018), Profisiensi Vol. 1 Juni 2018, h. 33-34

<sup>12</sup> Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 203

dan kontrol perencanaan selanjutnya.<sup>13</sup> Organisasi juga salah satu aspek dari manajemen resiko bank syariah, resiko operasional yang melibatkan sistem organisasi di dalamnya. Resiko operasional ini merupakan resiko yang disebabkan oleh ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, *human error*, dan kegagalan sistem yang mempengaruhi operasional bank. Adapun kategori resiko manusia meliputi pelatihan karyawan yang tidak berkualitas, tingginya pergantian karyawan, dan praktik manajemen yang buruk.<sup>14</sup> Mengimplementasikan manajemen resiko di lembaga keuangan perbankan syariah dapat membantu dalam meningkatkan kinerja organisasinya.<sup>15</sup>

Struktur organisasi perbankan syariah sama dengan struktur organisasi bank konvensional. Misalnya dalam hal komisaris dan direksi, namun ada tambahan satu struktur lagi di perbankan syariah, yaitu Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang akan bertugas mengawasi operasionalisasi produk-produknya yang harus sesuai dengan prinsip syariah.<sup>16</sup> Prinsip-prinsip bisnis ideal yang pernah dilakukan oleh Rasulullah dan para sahabatnya. Fakta ini menunjukkan bahwa tata bisnis yang berkeadilan sesuai syariat pernah terjadi di Madinah.<sup>17</sup> Karena pada dasarnya bermuamalah itu diperbolehkan, kecuali ada dalil yang mengharamkannya.

Potensi organisasi tidak terlepas dari sebuah penilaian kinerja. hal ini dikarenakan pentingnya parameter kualitas maupun kuantitas output yang

---

<sup>13</sup> Yulius Eka Agung Seputra, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), h. 112

<sup>14</sup> Muhammad Iqbal Fasa, "Manajemen Resiko Perbankan Syariah di Indonesia", (Yogyakarta: 2016), Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam Vol.1 No.2, h. 43

<sup>15</sup> Riska Indahsari dkk, "Pengaruh Penerapan Manajemen Resiko Terhadap Kinerja Organisasi Pada Lembaga Keuangan Perbankan Syariah di Kota Bandung", (Bandung: 2018), Kajian Akuntansi, Vol. 19 No. 1, h. 37

<sup>16</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya . . .*, h. 15

<sup>17</sup> Khoruddin, *Etika Bisnis Dalam Islam. Cetakan Ketiga*, (Bandar Lampung: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat IAIN Raden Intan Lampung, 2015), h. 53

dihasilkannya. Maka dari itu, penilaian kinerja yang hanya dari atasan, terkadang dapat menimbulkan hal-hal yang hanya terpandang oleh sebelah pihak, adanya unsur nepotisme, dan kurangnya transparansi. Begitu pula dalam sistem organisasi yang ada di BPRS kotabumi KC Bandar Lampung yang masih menggunakan penilaian kinerja konvensional atau pihak atasan menilai semua bawahannya.

Penilaian kinerja dengan metode 360 derajat belum pernah diterapkan pada BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung. Metode 360 derajat diharapkan dapat memberikan hasil penilaian yang obyektif sehingga tujuan dari penilaian tersebut dapat menjadi metode yang efektif baik bagi karyawan maupun perusahaan. Oleh karena itu, penerapan penilaian umpan balik ini merupakan metode alternatif untuk mengetahui seberapa besar potensi dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya dari segi kemampuan maupun kepribadian jika dilihat dari penilaian atasannya, bawahannya, maupun rekan kerjanya.

Metode 360 Derajat juga telah digunakan oleh beberapa lembaga keuangan bank maupun non bank. Berikut daftar lembaga keuangan yang telah menerapkan Metode 360 Derajat sebagai penilaian kinerja karyawannya:

**Tabel 1.2**

**Daftar Lembaga Keuangan Yang Menggunakan Metode 360 Derajat**

No	Nama Lembaga Keuangan	Jenis Lembaga Keuangan	Hasil Ahir
1	Bank Kalbar	Bank	Metode 360 <i>Degree</i> dapat diterapkan dalam sistem pendukung keputusan penilaian kinerja pegawai berdasarkan hasil pengujian 9 kasus penilaian dengan tingkat keberhasilan sistem sebesar 88,89% (sangat

			valid). <sup>18</sup>
2	BNI Syariah Cabang Medan	Bank	Terdapat pengaruh positif penilaian prestasi kerja 360 derajat terhadap keadilan prosedural melalui persepsi karyawan, dikarenakan karyawan BNI Syariah Cabang Medan menjunjung tinggi etika dan moral yang seharusnya dimiliki seorang karyawan. <sup>19</sup>
3	BMT Tumang Boyolali	Non Bank	Penilaian Kinerja 360 Derajat berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural pada penilaian kinerja. <sup>20</sup>

Maka dalam hal ini penulis tertarik untuk menuangkan permasalahan untuk mencoba menerapkan Metode 360 Derajat sebagai penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan kompetensi, dimana penilaian dilakukan oleh penulis sendiri guna melihat objektivitas penilaian dari masing-masing karyawan. Berdasarkan masalah tersebut maka penulis tergerak untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul : **“Analisis Objektivitas Metode 360 Derajat Sebagai Penilaian Terhadap Kinerja Berdasarkan Kompetensi Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung)”**.

<sup>18</sup> Asti arista Puteri dkk, *“Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai dengan Metode 360 Degree”*, (Pontianak: 2015), Program studi Teknik Informatika Fakultas Teknik Universitas Tanjungpura, h. 6

<sup>19</sup> Melsa Mulyani, *“Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural Dengan Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening”*, (Medan: 2020), Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, h. 127

<sup>20</sup> Dewi Trismahwati, *“Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan Di BMT Tumang Boyolali”*, (Lampung: 2018), As-Salam I, Vol. VII No. 2, h. 151

#### **D. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, untuk menghindari terjadinya pembahasan yang terlalu luas, maka penulis memfokuskan penelitian atau membatasi masalah. Peneliti memfokuskan penelitian pada metode 360 Derajat terhadap penilaian kinerja karyawan dalam lingkup lingkungan kerja.

#### **E. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana objektivitas Metode 360 Derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung?
2. Bagaimana Metode 360 Derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung dalam perspektif Islam?

#### **F. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui objektivitas Metode 360 Derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung.
- b. Untuk mengetahui Metode 360 Derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung dalam perspektif Islam

##### 2. Manfaat Penelitian

###### a. Bagi Bank

- 1) Kontribusi untuk meningkatkan kinerja berdasarkan penilaian orang lain yang lebih objektif.

2) Dapat menjadi acuan baru dalam melihat potensi kinerja karyawan dan adanya transparansi antar karyawan satu sama lain, sehingga dapat meningkatkan manajemen organisasinya.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan sebagai informasi tentang sistem penialain kinerja dengan Metode 360 derajat dan manajemen sumber daya manusia serta sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya.

## G. Metode Penelitian

### 1. Jenis dan Sifat Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif, penelitian yang merupakan penelitian yang biasa disebut sebagai metode interpretif karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan dilapangan.<sup>21</sup> Jika dilihat berdasarkan jenisnya penelitian ini termasuk pada jenis penelitian bersifat deskriptif yang artinya metode penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menggabungkan antara variabel satu dengan variabel lainnya.<sup>22</sup> Dalam kaitan penelitian ini menggambarkan apa adanya tentang hal-hal yang berkenaan dengan metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung.

### 2. Sumber Data

<sup>21</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. . .

<sup>22</sup> Hamid Darmadi, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 145

Sumber data yang digunakan untuk penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara yang didapat dari para karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung untuk memperoleh data yang diperlukan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditentukan.

### 3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung yang belamatkan di Jl. Zainal Abidin Pagar Alam No.25D - Bandar Lampung.

### 4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi atas subjek dan objek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.<sup>23</sup> Dan sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.<sup>24</sup>

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh dimana penentuan sampelnya adalah semua anggota populasi. Hal ini dilakukana karena jumlah populasi yang relatif kecil, kurang dari 30.<sup>25</sup> Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung yang berjumlah 10 orang. Dengan demikian jumlah sampel responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 10 orang yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah :

---

<sup>23</sup> Etta Mamang Sangadji Sopiah, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*, (Yogyakarta: Andi, 2010), h. 185.

<sup>24</sup> *Ibid*, h. 186

<sup>25</sup> Fenti Hikmawati, *Metodologi Penelitian*, (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2018), h.

**Tabel 1.3**  
**Sampel Karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung**

No	Bagian	Jumlah Karyawan / Orang
1	Kepala Cabang	1
2	Manajer Operasional	1
3	Funding Officer	1
4	Administrasi Pembiayaan	1
5	Legal Officer	1
6	Account Officer	3
7	Costumer Service	1
8	Teller	1
Jumlah Karyawan		10

Sumber: Data Primer dari BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung

## 5. Metode Pengumpulan Data

### a. Observasi

Observasi merupakan cara pengumpulan data melalui proses pencatatan perilaku subjek, objek atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Observasi meliputi segala hal yang menyangkut pengamatan aktivitas atau kondisi perilaku maupun nonperilaku. Observasi perilaku terdiri atas nonverbal, bahasa, dan ekstra bahasa. Sedangkan observasi nonperilaku meliputi catatan, kondisi fisik, dan proses fisik.<sup>26</sup>

### b. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang diwakili oleh beberapa daftar pertanyaan.<sup>27</sup> Kuisisioner memudahkan peneliti dalam menjalankan misinya, karena pengumpulan data melalui kuisisioner ini tidak memerlukan kehadiran peneliti secara langsung. Kuisisioner ini disebarkan

<sup>26</sup> Uma Sekaran, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Penerbit Andi, 2008), h. 43.

<sup>27</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif* . . . , h. 142

kepada seluruh karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung yang berhubungan dengan penilaian kinerja yang akan saling menilai antar karyawan berdasarkan kompetensi yang dimiliki masing-masing karyawan. Jenis kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup. Kuisisioner tertutup adalah lembar pertanyaan peneliti yang jawabannya sudah disediakan. Adapun instrumen penelitian ini menggunakan skala linkert. Penggunaan skala linkert pengukuran variabel dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.<sup>28</sup> Skala linkert ini mempunyai gradasi dan nilai sebagai berikut:

**Tabel 1.4**  
**Skala Pengukuran Linkert**

Nilai	Keterangan
5	Sangat Baik
4	Baik
3	Cukup Baik
2	Kurang Baik
1	Sangat Kurang Baik

## 6. Metode Analisis Data

### a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih

<sup>28</sup> Fenti Hikmawati, *Metodologi Penelitian . . .*, h. 38

jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>29</sup> Dalam hal ini peneliti lebih memfokuskan pada hal-hal penting yang berkaitan dengan metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan dari segala sisi.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori *flowchart* dan sejenisnya.<sup>30</sup> Dalam hal ini penyajian data yang dilakukan peneliti, yakni menguraikan dan mendeskripsikan secara rinci implementasi metode 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan.

c. Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan tersebut berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interatif, dan teori.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> *Ibid*, h. 196

<sup>30</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. . . , h. 197

<sup>31</sup> *Ibid*, h. 198

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Metode 360 Derajat

##### 1. Pengertian Metode 360 Derajat

Metode 360 Derajat atau disebut juga dengan metode umpan balik adalah penilaian dari beragam titik, yakni dari diri sendiri, dari atasan, rekan kerja dan bawahan. Penilaian ini juga merupakan penilaian konsep vertikal dan horizontal. Kombinasi dari penilaian bergai sumber ini bisa memberikan potret yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan kecakapan karyawan. Untuk mencapai gambaran yang holistik, diperlukan suatu sistem yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan penilaian yang menyeluruh dari berbagai sumber. Pusat penilaian yang dikembangkan oleh militer Jerman selama Perang Dunia II mengakui nilai memperoleh wawasan kinerja dari berbagai perspektif. Dalam organisasi, metode awal umpan balik 360 derajat dilakukan dengan survei yang digunakan untuk mengumpulkan pendapat karyawan. Premis dasarnya adalah bahwa informasi yang dikumpulkan dari berbagai perspektif dianggap lebih komprehensif dan objektif daripada informasi yang diperoleh hanya dari satu sumber.<sup>32</sup>

Pendapat lain juga menyebutkan bahwa metode 360 derajat adalah sebuah evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari seorang karyawan itu sendiri, rekan kerja, atasan serta bawahan.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>John W. Fleenor, *Using 360 Degree Feedback in Organizations*, (North Carolina: Center for Creative Leadership, 1997), h. 51

<sup>33</sup>Linman Terri, "360 Degree Feedback: Weighing the Pros and Cons", (California: 2006). Journal San Diego State University

Dengan melibatkan beraneka ragam penilai dalam proses penilaian dapat menghantarkan pihak ternilai untuk mengetahui sebab-sebab yang mempengaruhi kinerjanya dan dapat memberikan *feedback* bagi pengembangan organisasi.<sup>34</sup>

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode 360 derajat adalah sistem penilaian kinerja dari berbagai perspektif yang selanjutnya digabungkan untuk mengetahui sebab-sebab prestasi kerja pihak ternilai yang akan berguna untuk tolak ukur pekerjaan-pekerjaan selanjutnya.

## 2. Tujuan dan Manfaat Metode 360 Derajat

### a. Tujuan metode 360 derajat

Ada beberapa tujuan diterapkannya metode 360 derajat sebagai penilaian terhadap kinerja karyawan dalam sebuah instansi atau organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan individu, memperbaiki persepsi setiap individu dengan memahami seseorang melihat orang lain dan proses pembelajaran seseorang.
- 2) Pengembangan tim kerja, meningkatkan komunikasi antar anggota dalam tim kerja.
- 3) Pengembangan sumber daya manusia, berdampak pada pengembangan individu dan manajemen organisasinya. Metode 360 derajat juga berlaku

---

<sup>34</sup>Nadiyah Muhana sabitah dan Heru Susilo, "Implementasi Metode Penilaian Kinerja . . .

pada pengaruh terhadap pengembangan kompetensi kepemimpinan dan peningkatan kompetensi.<sup>35</sup>

b. Manfaat metode 360 derajat

Seringkali, aspek tertentu dari kinerja atau perilaku seseorang tidak dapat diamati oleh atau tidak mempengaruhi semua karyawan, tergantung pada hubungannya dikirimkan bersama individu yang dievaluasi. Karena penilaian 360 derajat mendapatkan masukan dari perspektif baru dan beragam, umpan balik menciptakan lebih banyak gambaran lengkap tentang kinerja dan keterampilan individu.

Metode 360 derajat tentunya juga memiliki manfaat dalam penerapannya. Adapun manfaatnya antara lain:

- 1) Meningkatkan kompetensi organisasi karena mempermudah dalam melihat posisi organisasi untuk menghadapi tantangan baru.
- 2) Meningkatkan kesadaran karyawan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.
- 3) Perubahan perilaku karyawan yang disesuaikan dengan perubahan lingkungan.
- 4) Menyelaraskan perilaku karyawan dengan visi, misi dan nilai-nilai organisasi.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> [www.academia.edu/Penilaian Kinerja Pegawai dengan Metode 360 Degrees Feedback](http://www.academia.edu/Penilaian_Kinerja_Pegawai_dengan_Metode_360_Degrees_Feedback) (diakses pada 30-07-2020)

<sup>36</sup> John W. Fleenor, *Using 360 Degree Feedback in Organizations*. . . , h. 52

### 3. Perbandingan Penilaian Kinerja Tradisional dengan Metode 360 Derajat

Metode penilaian prestasi kerja yang masih sering digunakan saat ini adalah metode tradisional. Metode tradisional mewajibkan atasan (sebagai penilai) untuk menilai kinerja bawahan. Penilaian tradisional tidak mengarahkan perkembangan kompetensi dan kemampuan individu. Penerapan penilaian ini memicu perilaku disfungsional antara atasan dan bawahan sehingga diperlukan inovasi dalam mengembangkan sistem pilihan yang efektif. Penggunaan metode tradisional dalam memberikan *feedback* kepada karyawan memunculkan penilaian bias yang dapat diakibatkan oleh penerapan penilaian kinerja yang bersifat subyektif, mengandung unsur politis, hanya berorientasi kepada output dan bukan pada kualitas proses bagaimana individu melaksanakan tugas. Berbeda dengan sistem penilaian prestasi kerja 360 derajat, dimana karyawan dinilai oleh beberapa sumber yaitu atasan, bawahan, karyawan itu sendiri, dan rekan kerja. Metode Penilaian 360 derajat dianggap sebagai penilaian *multi-source* sehingga lebih bersifat obyektif dan meminimalkan bias.<sup>37</sup>

### 4. Kelebihan dan Kekurangan Metode 360 Derajat

#### a. Kelebihan metode 360 Derajat

Metode ini dikenal sebagai penilaian yang cukup efektif dalam evaluasi kemampuan karyawan dari berbagai penilaian umpan balik. Berikut beberapa kelebihan metode 360 derajat:

---

<sup>37</sup> Ghorpade dan Chen, "Creating Quality Driven Performance Appraisal System", (1995), Jurnal Academy Management Executive, h. 5

- 1) Evaluasi dari berbagai sumber lebih objektif, valid dan dapat mengurangi bias.
- 2) Perumusan pengembangan kemampuan karyawan dan perusahaan yang berkelanjutan karena mempermudah proses identifikasi kekuatan yang berkelanjutan.
- 3) Peringkat dan umpan balik dari berbagai kelompok dengan wawasan khusus dapat diperoleh yang dapat membantu proses pengembangan tim.<sup>38</sup>

b. Kekurangan Metode 360 Derajat

Walau dikenal sebagai penilaian yang cukup objektif dan bersumber dari berbagai perspektif, namun metode 360 derajat juga tidak terlepas dari kekurangannya. Berikut beberapa kekurangannya:

- 1) Melibatkan jauh lebih banyak data dan informasi dibandingkan metode umpan balik satu sumber.
- 2) Para penilai yang kurang berpengalaman, akurasi hasil penilaian ini malah cenderung meragukan.
- 3) Terkhusus di Indonesia yang cenderung mudah memaafkan dan bersikap murah hati ketika berlaku sebagai penilai, akibatnya akurasi hasil penilaian juga dampaknya.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Fred Luthans, "360 Degree Feedback With Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination", (Nebraska: 2010) University of Nebraska, h. 2

<sup>39</sup> Diane M. Alexander, "How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitude, Effectiveness and Performance?", (Yunani: 2015), University of Rhode Island, h. 1-2

## B. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang mengartikan sebuah kata dari bahasa asing prestasi dan bisa juga bermakna hasil (output) dari kerja itu sendiri.<sup>40</sup> Sedangkan Kinerja Karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga disebut sebagai tolak ukur dan parameter prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang akan dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.<sup>41</sup>

Kinerja karyawan menurut Wirawan, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.<sup>42</sup> Sedangkan Zainur Roziqin, menyatakan bahwa kinerja sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.<sup>43</sup>

Sama dengan beberapa pendapat di atas Wirjana juga berpendapat bahwa kinerja sebagai perwujudan peningkatan kinerja didorong oleh kepemimpinan

---

<sup>40</sup> Wikipedia,(on-line), tersedia di <https://id.m.wikipedia.org/pengertian-kinerja> (diakses 29 Juni 2020, pukul 12:58)

<sup>41</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), h. 18

<sup>42</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian* (Jakarta: Salemba Empat, 2004), h. 4

<sup>43</sup> Muhammad Zainur Roziqin, *Kepuasan Kerja*, (Malang: Averroes Press, 2010), h. 41

yang menerima tanggung jawab dasar untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi, serta membuat komitmen untuk secara serius menjalankan proses tersebut.<sup>44</sup> Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat diambil simpulan bahwasannya kinerja karyawan adalah hasil kerja dari karyawan selama bekerja dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kedudukannya yang dapat dijadikan sebagai acuan apakah karyawan itu bisa termasuk mempunyai prestasi kerja yang baik atau bahkan sebaliknya.

## 2. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil keputusan dan menanggung resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistis.
- d. Rencana kerja yang menyeluruh untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.<sup>45</sup>

## 3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mohammad Pabundu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibedakan menjadi dua yaitu: faktor internal seperti keterampilan, kecerdasan, emosi, kondisi fisik, kondisi keluarga, kestabilan emosi, dan sebagainya; faktor eksternal seperti pesaing, kondisi ekonomi, kondisi pasar,

<sup>44</sup> Bernadine Wirjana, *Mencapai Manajemen Berkualitas Organisasi Kinerja Program*, (Yogyakarta: Andi, 2007), h. 109

<sup>45</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia . . .*, h. 60.

nilai-nilai sosial, keinginan pelanggan, dan peraturan tentang ketenagakerjaan.<sup>46</sup>

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, demografi dan motivasi kerja.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari attitude, personality, persepsi dan pembelajaran.
- c. Faktor organisasi terdiri dari lingkungan kerja, budaya kerja, kompensasi, struktur, kepemimpinan, penghargaan, dan sistem organisasi.<sup>47</sup>

Terdapat pendapat lain juga menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi tiga faktor yaitu pertama, pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti di bidangnya. Kedua, pengalaman yang tidak sekedar jumlah waktu atau lamanya bekerja, tetapi berkenaan dengan substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu. Ketiga, kepribadian yang berupa kondisi di dalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat,

---

<sup>46</sup>Mohammad Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 122

<sup>47</sup> Ardy Afriansyah, "Pengaruh Kompensasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor PT. Pos Indonesia (Persero) Mail Processing Center Semarang)", (Semarang: 2014), Jurnal Ekomomi Dan Bisnis, h. 16

kemampuan bekerjasama/keterbukaan, ketekunan, motivasi kerja dan sikap terhadap pekerjaan.<sup>48</sup>

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah disebutkan maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal adalah faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti bakat, pengetahuan, motivasi kerja, etos kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang muncul dari luar diri karyawan itu sendiri seperti suasana kerja, kondisi ekonomi, peraturan perusahaan, dan lain-lain.

#### **4. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

##### **a. Evaluasi antar individu dalam organisasi**

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuannya agar dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi individu dalam organisasi, dan sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan pada posisi yang tepat, promosi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

##### **b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi.**

Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

---

<sup>48</sup> Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan Industri*, (Yogyakarta: UGM Press, 2006), h. 64-65

c. Pemeliharaan sistem.

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem yang lainnya. Oleh karena itu, dalam sistem organisasi perlu dijaga dengan baik, tujuannya agar memberikan berbagai manfaat diantaranya :

- 1) Pengembangan perusahaan dari individu.
- 2) Evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim.
- 3) Perencanaan sumber daya manusia.
- 4) Penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi.
- 5) Audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dokumentasi<sup>49</sup>

Dalam peningkatan prestasi dan stabilitas kinerja, dibutuhkan juga sebuah penilaian kinerja. Penilaian mempunyai tujuan dan manfaatnya diantaranya:

- a. Menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus dicapai agar suatu strategi dapat hidup.
- b. Mengukur kontribusi masing-masing karyawan.
- c. Memberi kontribusi kepada tindakan dan keputusan yang mempermudah strategi.
- d. Untuk menimbulkan potensi dalam mengidentifikasi kebutuhan dan program baru.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 232

<sup>50</sup> Rivai dan Basri, *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Untuk menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), h. 58

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk menguji validitas.

## 5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja (*performance indicator*) merupakan alat yang dipergunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu. Pada indikator kinerja mengacu pada penelitian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat merupakan indikasi kinerja saja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif atau tidak dapat dihitung. Ada beberapa definisi indikator kinerja diantaranya indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu digunakan untuk mengukur *output* suatu kegiatan, sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja suatu kelompok.<sup>51</sup>

Menurut Payaman J. Simanjuntak indikator kinerja karyawan yang digunakan adalah melakukan pekerjaan sesuai target output yang dihasilkan oleh individu per satu jam kerja, melakukan pekerjaan sesuai jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, melakukan pekerjaan sesuai kemampuan yang

---

<sup>51</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi . . .*, h. 108-109

dimiliki, melakukan pekerjaan sesuai persyaratan perusahaan, melakukan pekerjaan selesai sesuai *deadline* yang telah ditentukan, memanfaatkan waktu proses optimal untuk menghasilkan output yang dihasilkan perusahaan, tiba tepat waktu, melakukan pekerjaan sesuai jam kerja yang ditentukan, membantu atasan dengan memberi saran untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, dan hormati rekan kerja satu sama lain.<sup>52</sup>

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketetapan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

---

<sup>52</sup> Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Depok: Penerbit FEB UI, 2015), h. 17

d. Efektivitas

e. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

f. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

g. Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.<sup>53</sup>

## 6. Penilaian Kinerja

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk memajukan perusahaan, sehingga karyawan berprestasi merupakan aset paling berharga di dalam perusahaan. Agar manajer atau atasan tahu bagaimana cara mengelola karyawan agar lebih baik lagi, maka dibutuhkan sebuah evaluasi yang dinamakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja ini bukanlah hal yang baru bagi seorang karyawan yang bekerja, karena sejak mengemul pendidikan usia dini hingga pendidikan tingkat tinggi, seorang individu tidak pernah terlepas dari proses penilaian. Tujuannya agar dapat mengenali potensi diri, apa yang harus diperbaiki dan apa yang harus dikembangkan.

Semua teknik penilaian yang dilakukan oleh institusi pendidikan, organisasi dan perusahaan pada dasarnya memiliki makna yang sama yaitu

---

<sup>53</sup>Robbins, *Perilaku organisasi*, (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006)

untuk mengakses kualitas diri individu yang dinilai. Hasil evaluasi dari penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh perusahaan tentu memiliki tujuan yang sangat penting bagi masa depan karyawan dan perusahaan. Dengan adanya penilaian kinerja, manajer akan mengetahui teknik perbaikan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas diri karyawan pada perusahaan. Dalam kegiatan organisasi, SDM sebagai pelaku yang dinilai mengharapkan kebutuhan, keinginan, dan harapannya dapat dipenuhi oleh sebuah organisasi. Sebaliknya organisasi atau perusahaan mengharapkan SDM memberikan tenaga dan pikirannya sehingga tercapainya tujuan perusahaan. Penilaian kinerja sebagai alat ukur yang diterapkan oleh perusahaan diharapkan mampu memberikan hasil evaluasi yang maksimal sehingga perusahaan dapat memberikan imbalan atas tercapainya sasaran.<sup>54</sup>

Penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan sehingga dibutuhkan penilaian kinerja yang berkualitas. Evaluasi kinerja yang diterapkan pada masa lampau ditentukan berdasarkan hierarki pemimpin sehingga hanya pemimpin yang memberikan keputusan dalam penilaian. Hal ini dapat menyebabkan terjadinya nepotisme serta subyektivitas dalam penilaian.

#### **a. Pengertian Umum Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan

---

<sup>54</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi . . .*, h. 45

melalui perencanaan strategis suatu organisasi.<sup>55</sup> Jadi penilaian kinerja adalah sebuah tinjauan formal dan evaluasi kinerja individu atau tugas suatu tim, penilaian kinerja ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja relatif karyawan yang dilakukan saat ini dan di masa lalu terhadap standar prestasinya. Penilaian kinerja adalah sebuah proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat.<sup>56</sup> Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektivitas penilaian. Kegiatan penilaian kinerja sebaiknya dilakukan setiap waktu. Dengan sistem yang seperti ini dapat memberikan *feedback* atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk berikutnya dapat memperbaiki kinerja. Penilaian kinerja yang baik tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja dan penilaian hasil.<sup>57</sup>

Penilaian digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaannya. Kinerja tersebut ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan.<sup>8</sup> Penilaian kinerja

---

<sup>55</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2010), h. 23

<sup>56</sup> Mia Juliana Siregar, "Rancang Model Penilaian Kinerja . . .", h. 34

<sup>57</sup> Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), h. 309

adalah sebuah proses pemberian umpan balik yang dapat dilakukan oleh supervisor, manajer atau rekan kerja terhadap kinerja individu maupun suatu kelompok kerja. Ada lima elemen penting dalam penilaian kinerja yaitu tujuan penilaian, penilai, peran karyawan yang dinilai, pengukuran dan waktu penilaian. Pendekatan baru dalam penilaian kinerja lebih menekankan keterlibatan pada proses penilaian yang berlangsung. Pada pendekatan ini kinerja seorang karyawan akan dinilai oleh atasan, rekan kerja, orang lain (konsumen) dan oleh diri sendiri.<sup>58</sup> Sistem penilaian kinerja yang efektif mengandung dua sistem dasar yang saling berhubungan yaitu evaluasi dan umpan balik. Penilaian kinerja yang obyektif pada suatu organisasi atau perusahaan sangat diperlukan. Bagaimanapun juga penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan suatu penilaian kinerja, maka suatu organisasi atau perusahaan memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi dengan baik.<sup>59</sup>

## **b. Proses Penilaian Kinerja**

### 1) Identifikasi

Yaitu menentukan faktor-faktor kinerja berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

### 2) Pengukuran

---

<sup>58</sup> Cumming dan Worley, "*Organizational Development and Change*", (Ohio: South Western Collage Publishing, 2005), h. 23-24

<sup>59</sup> Sani dan Masyuri, *Metodologi Riset sumber Daya Manusia*, (Malang: Maliki Press, 2010), h. 135

Yaitu inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan bagaimana kinerja pegawai baik yang baik maupun yang buruk sekalipun. Manajemen organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

### 3) Manajemen Proses

Merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai pada organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

### c. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja hendaknya memberikan gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem yang memiliki beberapa alternatif tujuan yaitu :

- 1) Tujuan Strategik, yaitu untuk mengetahui seberapa banyak kegiatan yang dikerjakan di dalam keseluruhan organisasi. Dimana tujuan strategik ini cenderung untuk mengamati hasil akhir dari proses dan karakteristik karyawan.
- 2) Tujuan administrasi, yaitu semua keputusan yang harus di buat oleh manajer meliputi keputusan tentang gaji, promosi dan kompensasi. Peran manajer dalam melakukan proses penilaian kinerja ini disebut keputusan administrasi.

Tujuan pengembangan, yaitu umpan balik yang diperoleh melalui sistem penilaian kinerja ini menjadi dasar utama bagi keputusan pelatihan dan pengembangan.<sup>60</sup>

#### d. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan merupakan dasar utama dalam menentukan berbagai kebijakan dalam implementasi sumber daya manusia. Seperti *job analysis*, penentuan pemenuhan sumber daya manusia, pengembangan karir, *training* serta penentuan kompensasi dan *benefit* pada karyawan. Adanya peran penting penilaian kinerja karyawan pada perusahaan sehingga dibutuhkan metode penilaian kinerja yang berkualitas. Teknik-teknik penilaian kinerja yang diterapkan diterapkan perusahaan terbagi menjadi dua yaitu :

##### 1) Penilaian Kinerja Secara Tradisional

###### a) Skala peringkat (*Rating scale*)

Pada teknik ini, evaluasi dilakukan oleh penilai terhadap para karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi.

###### b) Ceklist (*Checklist*)

Seorang penilai atau atasan biasanya langsung memilih kata-kata atau kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan.

###### c) Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)

---

<sup>60</sup> Rita Widya, "Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback", Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 4 No. 1, (2004), h. 88

Metode penilaian ini berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d) Metode Peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Dalam metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu penyelia dalam penelitian mereka.

e) Tes dan observasi Prestasi Kerja (*Job Performance and Observation*)

Metode ini digunakan bila jumlah pekerjaan terbatas. Penilaian prestasi kerja didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Dapat berupa tertulis dan beragam keterampilan.

f) Metode-Metode Evaluasi Kelompok (*Group Evaluation Method*)

Metode-metode ini biasanya berguna untuk pengambilan keputusan mengenai kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai dengan yang terburuk.

2) Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Modern

Penilaian di atas merupakan metode-metode penilaian kinerja tradisional. Saat ini terdapat metode-metode penilaian kinerja yang diklasifikasikan sebagai penilaian kinerja modern, yaitu :

a) *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)

Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kerja dan membuat skalanya sendiri.

b) *Management By Objectives* (MBO)

Dalam metode ini karyawan dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan ini tidak hanya ditentukan oleh manajer saja, namun di buat bersama-sama berdasarkan kesepakatan pegawai dan manajer. Kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama dan secara berkala.

c) *Multisource Appraisal* (Umpan Balik 360 Derajat)

Metode penilaian berasal dari semua pihak meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian dari diri sendiri maupun anggota-anggota lain dalam satu tim, kelompok yang terlibat dalam organisasi. Hasil penilaian dengan metode ini lebih bersifat obyektif dan memberikan manfaat bagi karyawan dan perusahaan.<sup>61</sup>

## C. Kompetensi

### 1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata kompeten yang berarti cakap (mengetahui), berkuasa (memutuskan, menentukan), sedangkan kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan sesuatu.<sup>62</sup>

Pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki

<sup>61</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia . . .*, h. 142-145

<sup>62</sup> Tim Penyusun, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Departemen Pendidikan Nasional: Balai Pustaka), h. 648

hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada instansi tertentu.<sup>63</sup> Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan yang didasari pengetahuan dan keterampilan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu sendiri.<sup>64</sup>

Kompetensi merupakan salah satu penentu daya saing dalam sebuah organisasi ataupun pekerjaan, terlebih lagi yang mendasari profesionalisme individu dalam lingkup perusahaan. Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang didasari pengetahuan dan keterampilan serta sikap kerjanya.

## 2. Kompetensi Individu

Kompetensi individu ini dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu kompetensi minimum (*competency treshold*) dan *competency differentiating*. Kompetensi minimum adalah kompetensi dasar yang harus dimiliki seseorang, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan membaca dan menulis. Dan *competency differentiating* adalah kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainnya.<sup>65</sup> Kompetensi individu seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni keterampilan dan kemampuan, motivasi maupun etos kerja.

<sup>63</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi . . .*, h. 5-6

<sup>64</sup> Christilia O. Posuma, "Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado", (Manado: 2014), Jurnal Emba, Vol 1 No. 4, h. 648

<sup>65</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi . . .*, h. 14

Keterampilan dan kemampuan dipengaruhi juga oleh kesehatan jiwa, pengalaman, pendidikan dan pelatihan.<sup>66</sup>

Dalam setiap individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri dari:

- a. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai perilaku atau bagaimanakah seseorang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- b. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten difikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
- c. Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu.
- e. Keterampilan dan keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.<sup>67</sup>

### 3. Faktor-faktor Kompetensi

Komitmen seseorang dalam upaya pencapaian tujuan hidupnya adalah salah satu faktor pembentuk *soft competen*. Peraturan dalam *background* keluarga dimasa pertumbuhannya menjadi indikator terkuat dalam hal kompetensi.<sup>68</sup> Pada dasarnya kompetensi seseorang tidak semata-mata karena

---

<sup>66</sup> Gusti Ayu Desy Indriyani, dkk, "*Kompetensi Individu dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Daerah Kabupaten Buleleng*", (Bali: 2018), International Journal of social Science and Business, Vol. 2 No. 3, h. 164-165

<sup>67</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi . . .*, h. 15-16

<sup>68</sup> Aris Wijayanto, dkk, "*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kerja Karyawan*", (Bogor: 2011), Manajemen IKM, h. 86

bawaan dari lahir. Karena lingkungan pun berperan penting dalam menentukan kompetensi, *minside*, dan kebiasaan.

Dilihat dari sudut pandang pekerjaan, kompetensi terlihat dari nilai tanggung jawab atas tugas dan pekerjaannya. Kedua, pelatihan kerja yang memadai dan mumpuni di bidangnya.<sup>69</sup> Banyak instansi maupun perusahaan yang mengadakan pelatihan kerja untuk para karyawannya demi mendapatkan *output* yang maksimal tentunya. Kejelasan target kerja secara kuantitas dan kualitas pun mempengaruhi kompetensi karyawan, karena karyawan akan terdorong dan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai sebuah target yang dilandasi tercapainya prestasi kerja.

#### **4. Hubungan Kompetensi dengan Kinerja**

Menurut Spencer, bahwa kompetensi mempunyai hubungan sebab-akibat jika dikaitkan dengan kinerja seorang karyawan. Pengukuran kompetensi dasar pada setiap individu seseorang telah memudahkan pihak pengelola manajemen dan manajer sumber daya manusia untuk lebih mudah menempatkan orang yang tepat dalam sebuah pekerjaan. Ditempat kerja, apabila seseorang mempunyai kompetensi secara baik atau tinggi jika diintegrasikan dengan kompetensi jabatannya.<sup>70</sup> Karena kompetensi seorang pegawai yang bagus sangat penting pada pengaruhnya terhadap kelangsungan sebuah organisasi ataupun perusahaan. Kompetensi yang mumpuni dan cukup pada diri seorang

---

<sup>69</sup> *Ibid*, h. 87

<sup>70</sup> Arfah Salwa, dkk, "Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh", (Aceh: 2018), Jurnal Magister Manajemen, Vol. 2 No. 1, h. 61

karyawan berdampak pada penyelesaian pekerjaan dan tugas-tugasnya secara maksimal, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.<sup>71</sup>

Untuk mengetahui kompetensi seseorang dapat diperoleh melalui beberapa cara atau sumber yaitu melalui cara berikut:

- a. *Referensi Professional*, yaitu rekomendasi dari orang lain atau para profesional.
- b. *Assessment Center*, yaitu pusat pengukuran pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) atau disebut dengan KSA.
- c. Psikotes, yaitu melalui tes dan pengisian lembar untuk mengetahui KSA.
- d. Wawancara, yaitu dengan menanyakan secara langsung kepada yang bersangkutan.
- e. Kuisioner Perilaku, yaitu dengan melihat jawaban dari kuisioner yang diberikan kepada yang bersangkutan.
- f. Penilaian 360 Derajat, yaitu dengan melakukan pengukuran kompetensi melalui penilaian atasan langsung, bawahan, teman selevel, dan pelanggan.
- g. Biodata, yaitu dengan melihat biodata yang dibuat oleh yang bersangkutan.<sup>72</sup>

## 5. Klasifikasi Kompetensi

Secara umum kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat

<sup>71</sup> Moklas, "Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)", (Semarang: 2015), Fokus Ekonomi Vol. 10 No. 2, h. 99

<sup>72</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi . . .*, h. 18-19

diamati, diukur, dan dievaluasi. Kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh dari *soft competence* yaitu *leadership, communication, interpersonal relation*, dan lainnya. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. contohnya *hard competency* yaitu *electrical engineering, marketing research, financial analysis*, dan lain sebagainya.<sup>73</sup>

## **D. Ekonomi Islam**

### **1. Pengertian Ekonomi Islam**

Dalam bahasa Arab istilah ekonomi diungkapkan dengan kata *al- 'iqtisad* yang berarti kesederhanaan dan kehematan. Berikut ini akan dipaparkan pengertian ekonomi Islam menurut beberapa ahli ekonomi Islam, yaitu sebagai berikut:

#### **a. M. Akram Kan**

Ekonomi Islam bertujuan untuk melakukan kajian tentang kebahagiaan hidup manusia yang dicapai dengan berusaha memanfaatkan sumber daya alam atas dasar kerja sama dan partisipasi.

---

<sup>73</sup>Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi . . .*, h. 39

b. Muhammad Abdul Manan

Ekonomi Islam merupakan ilmu pengetahuan sosial yang bertujuan untuk mempelajari berbagai masalah-masalah ekonomi yang didasarkan pada nilai-nilai ajaran Islam.

c. Muhammad Nejatullah Assh-Sidiqy

Ekonomi Islam adalah hasil respon pemikir Islam terhadap tantangan ekonomi pada masa tertentu yang berpedoman kepada al-Quran, Sunnah, akal (Ijtihad) dan pengalamani.

d. Hazanuzzaman

Memberikan pengertian ekonomi Islam sebagai ilmu ekonomi yang diturunkan dari ajaran al-Qur'an dan sunnah. Ekonomi Islam merupakan implementasi sistem etika Islam dalam kegiatan ekonomi yang ditujukan untuk pengembangan moral masyarakat. Pentingnya spirit Islam dalam setiap aktivitas ekonomi bisa memberikan justifikasi hukum terhadap fenomena ekonomi yang terjadi.<sup>74</sup>

Ekonomi Islam merupakan ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam upaya pemenuhan kebutuhan berlandaskan syariah Islam.<sup>75</sup> Firman Allah SWT dalam Surat al-Baqarah ayat 168:

يَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

Artinya: “Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan;

<sup>74</sup> Andi Buchari, *Islamic economics (ekonomi Syariah bukan opsi, tetapi solusi)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 325

<sup>75</sup> Andi Buchari, *Islamic economics . . .*, h. 29

*karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.” (QS. Al Baqarah ayat 168)<sup>76</sup>*

Ayat tersebut turun tentang orang-orang yang mengharamkan sebagian jenis unta yang diharamkan. Pada lafadz “*toyiban*” memiliki arti “baik” dan memiliki sifat yang memperkuat yaitu “enak atau lezat”. Dan dilarangnya mengikuti jalan setan yang jelas permusuhannya.<sup>77</sup> Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa ekonomi Islam bukan hanya merupakan praktik kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh individu dan komunitas muslim yang ada, namun juga merupakan perwujudan perilaku ekonomi yang didasarkan pada ajaran Islam. Ia mencakup cara memandang permasalahan ekonomi, menganalisis, dan mengajukan alternatif solusi atas berbagai permasalahan ekonomi. Ekonomi Islam merupakan konsekuensi logis dari implementasi ajaran Islam secara kaffah dalam aspek ekonomi. Oleh karena itu perekonomian Islam merupakan suatu tatanan perekonomian yang dibangun atas nilai-nilai ajaran Islam yang diharapkan mampu menjadi cerminan perilaku masyarakat muslim itu sendiri.

## **2. Nilai-nilai Dasar Ekonomi Islam**

- a. Keadilan, dengan menjunjung tinggi nilai kebenaran, kejujuran, keberanian, dan konsistensi pada kebenaran.
- b. Pertanggungjawaban, untuk memakmurkan bum dan alam semesta sebagai tugas seorang khalifah. Setiap pelaku ekonomi memiliki tanggung jawab untuk berperilaku ekonomi yang benar, amanah dalam mewujudkan

---

<sup>76</sup> Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahnya*, h. 25

<sup>77</sup> *Tafsir Jalalain dan Terjemahnya*

kemaslahatan. Juga memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara umum bukan kesejahteraan pribadi atau kelompok tertentu saja.

- c. Takaful ( Jaminan Sosial ), adanya jaminan sosial di masyarakat akan mendorong terciptanya hubungan yang baik di antara individu dan masyarakat, karena Islam tidak hanya mengajarkan hubungan vertikal, namun juga menempatkan hubungan horizontal ini secara seimbang.<sup>78</sup>

### 3. Konsep Ekonomi Islam Tentang Metode 360 Derajat

Amanat untuk menegakkan keadilan secara mutlak, dalam semua keadaan. Keadilan yang mencegah kesewenang-wenangan dan kezaliman. Keadilan menjamin kesetaraan diantara manusia dan memberikan hak masing-masing manusia. Dalam metode 360 derajat tentunya memiliki batasan-batasan tertentu menurut syariat Islam. Hal ini tertuang pada Firman Allah SWT dalam Al Quran surah An Nisa ayat 135:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ بِالْقِسْطِ شٰهَدَآءَ لِلّٰهِ وَلَوْ عَلٰى اَنْفُسِكُمْ اَوْ الْوَالِدِيْنَ وَالْاَقْرَبِيْنَ اِنْ يَكُنْ  
غَنِيًّا اَوْ فَقِيْرًا فَاَللّٰهُ اَوْلٰى بِهَمَّآ ۗ فَلَا تَتَّبِعُوْا الْهَوٰى اَنْ تَعْدِلُوْا ۗ وَاِنْ تَلَوْا اَوْ تَعْرَضُوْا فَاِنَّ اللّٰهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُوْنَ  
خَبِيْرًا ﴿١٣٥﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman, jadilah kamu orang yang benar-benar penegak keadilan, menjadi saksi karena Allah biarpun terhadap dirimu sendiri atau ibu bapa dan kaum kerabatmu. Jika ia kaya ataupun miskin, Maka Allah lebih tahu kemaslahatannya. Maka janganlah kamu mengikuti hawa nafsu karena ingin menyimpang dari kebenaran. dan jika kamu memutar balikkan (kata-kata) atau enggan menjadi saksi, Maka Sesungguhnya Allah adalah Maha mengetahui segala apa yang kamu kerjakan.” (QS An Nisa ayat 135)<sup>79</sup>

<sup>78</sup> Ruslan Abdul Ghofur, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), h.63

<sup>79</sup> Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h.100

Ayat tersebut terdapat lafadz “*wa inkhifum*” maksudnya jika diantara suami istri terjadi pertengkaran, maka utuslah “*hukman*” seorang laki-laki adil dari pihak laki-laki maupun perempuan tentang keputusannya. Jika mereka berdua bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi petunjuk yang sesuai untuk keduanya. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui.<sup>80</sup> Dalam ayat tersebut menyerukan agar keadilan dilaksanakan secara tegas terhadap setiap orang, baik keluarga ataupun orang lain, baik terhadap orang kaya ataupun orang miskin.<sup>81</sup> Penerapan keadilan dalam penilaian kinerja metode 360 derajat juga harus dalam ketentuan syariat Islam. Menerapkan keadilan dalam menilai sesuai dengan kinerja masing-masing karyawan. Karena dalam sebuah instansi atau organisasi merupakan perumpulan beberapa atau banyak orang yang berasaskan kekeluargaan dan mempunyai tujuan yang sama. Oleh karena itu, dalam menilai sesama karyawan pun harus adil dan sesuai dengan hak yang akan diterimanya.

#### 4. Konsep Ekonomi Islam Tentang Kinerja Karyawan

Sumber daya manusia mempunyai pranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang termasuk juga perbankan syariah. Pada dasarnya untuk mengetahui sejauh mana peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, dapat dilihat dari hasil prestasi kerja seorang karyawannya.

Dalam islam juga menyebutkan bahwa bekerja adalah satu tugas manusia sebagai kholifah di bumi. Sebagaimana dalam Al Quran Surah Al Baqarah ayat 30:

<sup>80</sup> *Tafsir Jalalain dan Terjemahnya*

<sup>81</sup> Jefry Tarantang, “*Menggali Etika Pengacara Dalam islam*”, (Kalimantan Tengah: 2015), Jurnal Studi Agama dan Masyarakat, Vol. 11 No.2, h. 157

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ  
وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". (QS Al Baqarah ayat 30)*<sup>82</sup>

Ayat tersebut menerangkan bahwa Allah akan menjadikan seorang khalifah di bumi, yaitu Adam. Malaikat bertanya kepada Allah, kenapa Engkau jadikan rang yang akan berbuat keusakan (dengan maksiat)? Lafadz “nusabbihu” malaikat selalu memujinya dengan lafadz “subhanallah wa bihamdih” dan “bihamdika wa nuqoddisu laka” dan membersihkanNya dari yang tidak layak. Allah Berfirman “inni a’lamu ma la ta’lamuna” sesungguhnya Allah mengetahui apa yang tidak malaikat ketahui, yaitu tentang kepentingan pengangkatan Adam diantara anak cucunya ada yang taat dan ada pula yang durhaka.<sup>83</sup> Dalam konsep Islam, bekerja adalah tugas dan kewajiban bagi setiap manusia. Walaupun Allah telah menjamin rizki untuk setiap manusia, akan tetapi rizki itu tidak akan datang secara tiba-tiba kepada manusia apabila manusia tidak ada usaha untuk menjemputnya. Dalam konteks lain, bekerja adalah pemanfaatan potensi diri yang bersifat investasi dunia maupun investasi ahirah. Dalam Hadist juga disebutkan:

خير الناس انفعهم للناس

<sup>82</sup> Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 6

<sup>83</sup> *Tafsir Jalalain dan Terjemahnya*

Artinya: “Sebaik-baik manusia adalah yang paling bermanfaat bagi manusia lain.” HR. Ahmad, at Thabari, ad Daruqutni No: 3289<sup>84</sup>

Satu hal yang patut diingat bahwa Islam menerangkan bahwa mutlaknya bekerja dan berusaha serta menilainya sebagai salah satu ibadah di hadirat Allah SWT.

## 5. Konsep Ekonomi Islam Tentang Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan alat untuk mengukur tingkat kontribusi karyawan terhadap suatu organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan diri karyawan itu sendiri. Oleh karena itu adanya penilaian karyawan ini diharapkan mampu mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik. Sejauh mana keberhasilan karyawan atau perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang memiliki *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya karyawan yang tidak mencapai standar disebut tidak produktif atau ber-*performance* rendah.<sup>85</sup> Perusahaan yang baik akan menilai kinerja karyawan secara obyektif dan memberikan imbalan jasa yang setimpal untuk prestasi kerja yang telah diraihinya seperti sesuai target dan sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Al Quran Surah Al-Ahqaaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : ”Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan)

<sup>84</sup> HR. Ahmad, at Thabari, ad Daruqutni No: 3289

<sup>85</sup> Ahmad Afandi Mohrawi Tanjung, *Pengaruh Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik*, (Skripsi FEBI UINSU), 2017, h. 15

*pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan*". (QS. Al Ahqaf ayat 19)<sup>86</sup>

Dalam ayat tersebut terdapat lafadz "*darajatun*" adalah derajat orang-orang yang beriman dan memperoleh kedudukan yang tinggi di surga, sedangkan derajat orang-orang kafir memiliki kedudukan di dasar neraka. Allah mencukupkan bagi mereka "*a'malahum*" yang berarti balasannya, dan "*la yadzlimuna*" tidak dirugikan sedikitpun diantara amal mereka.<sup>87</sup> Ayat tersebut menjelaskan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Maksudnya jika seseorang melakukan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula, maka perusahaan wajib memberikan balasan yang setimpal bagi karyawan tersebut karena telah memberikan keuntungan bagi perusahaannya.

## 6. Konsep Ekonomi Islam Tentang Kompetensi

Setiap manusia mempunyai kemampuan yang berbeda-beda. Salah satu tujuannya adalah terciptanya lingkungan yang saling membutuhkan dan saling membantu. Inilah yang disebut manusia adalah makhluk sosial atau dalam Islam biasa disebut *hablu minannas*.

Kompetensi adalah kemampuan seseorang dalam mengerjakan sesuatu berdasarkan pengetahuan dan keahliannya. Kompetensi terbentuk dari berbagai macam hal sosial maupun spritual. Kemampuan berawal dari belajar dan diasah sedemikian rupa untuk mendapatkan *output* yang sesuai. Disebutkan dalam Al Quran Surah Al Alaq ayat 1-5:

<sup>86</sup> Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 504

<sup>87</sup> *Tafsir Jalalain dan Terjemahnya*

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَلَمْ يَكُنْ أَكْرَمًا ۝ أَفَرَأَىٰ إِنْ كُنَّ لَكُم سَاءُ بَئَاتٍ ۝ لِيَكْفُرُوا بِمَا لَمْ يُحْسِنُوا وَاللَّهُ يُدْعِي إِلَىٰ الْحَقِّ ۝ وَإِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ أَلِيمٌ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمَ ۝

Artinya: “Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah. Yang mengajar (manusia) dengan perantaran pena (menulis). Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.” (QS Al Alaq ayat 1-5)<sup>88</sup>

Ayat tersebut terdapat lafadz “*iqra*” yang artinya mulailah membaca dan memulainya. Lafadz “*min ‘alaq*” maksudnya adalah bentuk jamak dari “*‘alaqah*” yang artinya segumpal darah. “*wa robbuka al akram*” tiada seorangpun yang dapat menandingi kemurahanNya. “*bil qalam*” dengan pena yang maksudnya orang pertama yang menulis dengan memakai pena ialah Nabi Idris AS. “*ma lam ya lam*” yaitu sebelum Dia mengajarkan hidayah, menulis, dan berkreasi setra hal-hal lainnya.<sup>89</sup> Dalam konsep Islam manusia dilahirkan dalam keadaan tidak mengetahui apa-apa dan dianjurkan untuk belajar, membaca (pengetahuan) dan berlatih demi kemaslahatan dari semua sisi materi, sosial, maupun spiritual.

*Uswatun Hasanah* Rasulullah SAW juga menjadi landasan kompetensi dalam syariat Islam, diantaranya:

- a. *Shiddiq*, yang berarti jujur atau benar. Implementasi sifat *shiddiq* adalah mencapai sebuah tujuan secara tepat, efektif, dan efisien.
- b. *Amanah*, dalam artian melakukan segala kewajiban dan tugas sesuai dengan aturan yang ditentukan serta berlandaskan aturan Islam. Yang dimaksudkan adalah dapat dipercaya oleh berbagai pihak atas pekerjaan yang telah

<sup>88</sup> Departemen Agama RI, *Al Quran dan Terjemahannya*, h. 597

<sup>89</sup> *Tafsir Jalalain dan Terjemahnya*

diemban, selama pekerjaan tersebut masih dalam ruang lingkup syariat Islam.

- c. *Fathonah*, atau disebut juga cerdas dan cerdik. Cerdas dalam menentukan keputusan kerja.
- d. *Tabligh*, yang berarti menyampaikan. Dalam hal pekerjaan, salah satu sifat Rasulullah ini juga merupakan kompetensi yang patut dipertimbangkan. Seorang muslim yang baik harus komunikatif dan terbuka.<sup>90</sup>

## E. Kajian Pustaka

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya dengan metode yang berbeda-beda, penulis merangkum beberapa diantaranya sebagai berikut:

1. Menurut penelitian Mia Juliana Siregar model penilaian kinerja dengan metode 360 Derajat merupakan penilaian yang bersifat objektif dan produktif. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah integritas, orientasi terhadap kualitas, orientasi terhadap konsumen, kolaborasi, komunikasi, keterampilan, loyalitas, perencanaan dan pengorganisasian, serta *coaching*. Hasilnya akan mendapat informasi *grade* kinerja (I, II, III, IV) yang menggambarkan informasi prestasi kerja selama masa kerja satu tahun. Berdasarkan wawancara dan review prestasi, model ini dapat diimplementasikan oleh perusahaan, akan tetapi memerlukan persiapan waktu yang lebih lama dibandingkan model

---

<sup>90</sup> Wibowo, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Gramedia, 2007), h. 173

penilaian *single rater* (penilaian oleh atasan langsung) yang dijalankan selama ini.<sup>91</sup>

2. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Nadiyah Muhana Sabitah dan Heru Susilo yaitu metode penilaian kinerja *360 degree feedback* untuk mengukur *soft competence* karyawan. Metode *360 degree feedback* merupakan *multi* sumber dengan penilaian dari atasan, bawahan, rekan kerja, dan penilaian diri sendiri. Evaluasi *soft competence* pada perusahaan diukur dengan sistem penilaian *360 degree feedback*. Pendekatan kualitatif merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian dan evaluasi masalah, dalam penerapan metode penilaian kinerja *360 degree feedback* pada PT Petrokimia Gresik dilakukan karena hasil penilaian dari berbagai sumber penilai yang mempengaruhi objektivitas penilaian. Kriteria penilaian berdasarkan *core soft competence* perusahaan merupakan indikator dalam penilaian. Serta tujuan dilakukannya penilaian ini sebagai masukan dalam penilaian akhir kinerja perusahaan. Faktor pendukung maupun penghambat metode penilaian kinerja *360 degree feedback* lebih dominan muncul dari internal perusahaan.<sup>92</sup>

3. Penelitian yang selanjutnya dilakukan oleh Mierza Miranti yang berjudul proses pelaksanaan umpan balik 360 derajat sebagai bagian sistem penilaian kinerja di Al Taqwa collage Indonesia Bogor. Penelitian ini mengambil tempat di Al Taqwa Collage Indonesia yang mulai menerapkan umpan balik 360 Derajat sebagai penilaian kerja pada tahun ajaran 2013-2014. Proses penerapan

---

<sup>91</sup> Mia Juliana Siregar, "Rancang Model Penilaian Kinerja . . ."

<sup>92</sup> Nadiyah Muhana sabitah dan Heru Susilo, "Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Umtuk Mengukur Soft Competence Karyawan", (Malang: 2017), Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 47 Juni 2017

penilaian kinerja beserta tantangan dan solusi pemecahannya inilah yang menjadi fokus penelitian. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan metode kualitatif dengan paradigma *critical science* dengan fokus mencari tahu perubahan yang dibawa dengan adanya fenomena ini. Hasil penelitian menemukan bahwa umpan balik 360 Derajat ini merupakan solusi dari penilaian kinerja sebelumnya. Selain itu, ditemukan juga bahwa cara efektif untuk karakter lembaga pendidikan dengan rapat kelompok, mengambil penilaian dari unit masing-masing, dan langsung menggunakan mesin pengolah data. Dengan dilakukannya sistem ini manajemen mendapat masukan mengenai tingkat kepercayaan serta tingginya beban kerja yang memengaruhi kinerja.<sup>93</sup>

4. Menurut Eni Rohaini dalam penelitiannya yang berjudul Sistem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Derajat Pada STIKOM Dinamika Bangsa Jambi, menyebutkan bahwa Metode umpan balik 360 derajat merupakan teknik penilaian kinerja yang dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja karyawan secara obyektif. Dengan menggunakan metode umpan balik 360 derajat, karyawan akan dinilai oleh berbagai pihak, seperti atasan, bawahan, rekan kerja dan diri sendiri dengan persentase bobot nilai yang bisa ditentukan. Hasil dari penelitian ini memberikan kemudahan kepada pihak manajemen STIKOM Dinamika Bangsa dalam penilaian kinerja karyawannya yang lebih efektif dan efisien. Adapun pencapaian sasaran organisasi sangat didukung oleh kinerja dari sumberdaya manusia yang ada. Jika kinerja

---

<sup>93</sup> Mierza Miranti, "Proses Pelaksanaan Umpan Balik . . ."

sumberdaya manusianya baik maka diharapkan kinerja organisasi pun akan baik pula. Saat ini sistem penilaian kinerja karyawan yang ada di STIKOM Dinamika Bangsa Jambi masih dilakukan secara tertulis dalam bentuk kuesioner yang disebarakan kepada karyawan dan hal ini membutuhkan waktu dan biaya yang dirasa tidak efisien. Penelitian ini dimaksudkan untuk membangun sistem informasi penilaian kinerja karyawan menggunakan metode umpan balik 360 derajat dengan aspek-aspek yang sesuai dengan kebutuhan institusi.<sup>94</sup>

5. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Asti Ariesta Puteri dkk, yang berjudul Sistem Pendukung Penilaian Kinerja Pegawai dengan Metode 360 *Degree* menyebutkan bahwa penilaian kinerja Bank Kalbar menggunakan sistem penilaian berbasis kompetensi yang diukur oleh kompetensi pencapaian prestasi kerja yang dilakukan oleh pegawai dalam kelompok yaitu pejabat dan pelaksana, dimana didalam proses penilaian masih secara manual dan bersifat searah. Hal ini mengakibatkan proses penilaian terhadap pegawai memiliki hasil yang kurang maksimal dan rentan oleh peluang kesalahan dalam perhitungan hasil akhir penilaian kinerja pegawai kontrak. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan sebuah sistem pendukung keputusan penilaian kinerja pegawai Bank Kalbar dengan menerapkan metode 360 *degree*. Sistem ini akan menghasilkan nilai akhir dari penilaian kinerja pegawai Bank Kalbar berupa keputusan kelanjutan kontrak kerja pegawai kontrak atau tidak dapat melanjutkan kontrak kerja. Berdasarkan pengujian validasi terhadap 3 data

---

<sup>94</sup> Eni Rohaini, "Sistem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Derajat Pada STIKOM Dinamika Bangsa Jambi", (Jambi: 2018), Jurnal Ilmiah Media Sisfo Vol. 12 No. 2, h. 1036

kasus penilaian kinerja pegawai kontrak, sistem yang dihasilkan dapat menerapkan metode *360 degree* dengan tingkat keberhasilan sistem sebesar 100 % dan dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem dinilai sangat valid.<sup>95</sup>

6. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Dewi Trismahwati yang berjudul *Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja Karyawan Di Bmt Tumang Boyolali* menyebutkan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas sistem penilaian kinerja 360 derajat dalam meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja. Sampel penelitian berjumlah 38 karyawan yang terbagi secara acak ke dalam dua kelompok, 19 karyawan kelompok eksperimen dan 19 karyawan lainnya kelompok kontrol. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang digunakan untuk mengukur persepsi terhadap keadilan prosedural. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang ditetapkan terbukti, yaitu penilaian kinerja 360 derajat dapat meningkatkan persepsi positif keadilan prosedural penilaian kinerja.<sup>96</sup>

7. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Melsa Mulyani yang berjudul *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural Dengan Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening* yang menyatakan bahwa populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan yang berjumlah 72 orang karyawan. Teknik sampling dalam penelitian ini adalah teknik *Purpose Sampling* yaitu memilih karyawan sebagai sampel penelitian sesuai dengan kriteria tertentu. Sampel dalam penelitian ini

---

<sup>95</sup> Asti Ariesta Puteri dkk, "*Sistem Pendukung Penilaian Kinerja . . .*"

<sup>96</sup> Dewi Trismahwati, "*Penilaian Kinerja 360 Derajat . . .*"

berjumlah 30 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan kuisioner dalam pengumpulan datanya. Penilaian prestasi kerja dan keadilan prosedural berada pada kategori cukup. Hal ini dikarenakan karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Cabang Medan menjunjung tinggi etika dan moral yang seharusnya dimiliki sebagai seorang karyawan. Sehingga mereka tetap menjunjung tinggi sifat profesional dan menjalankan tugasnya dengan baik. Persepsi karyawan yang rendah dikarenakan sampel penelitian ini kurang banyak sehingga proses interpretasi data kurang menggambarkan keadaan yang sebenarnya di lapangan.<sup>97</sup>

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti mengimplementasikan Metode 360 Derajat sebagai penilaian terhadap kinerja karyawan dan melihat hasil objektivitasnya, sedangkan penelitian sebelumnya membahas proses Metode 360 Derajat sebagai penilaian kinerja yang telah diterapkan. Objek yang digunakan peneliti adalah karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung.

## **F. Kerangka Konseptual**

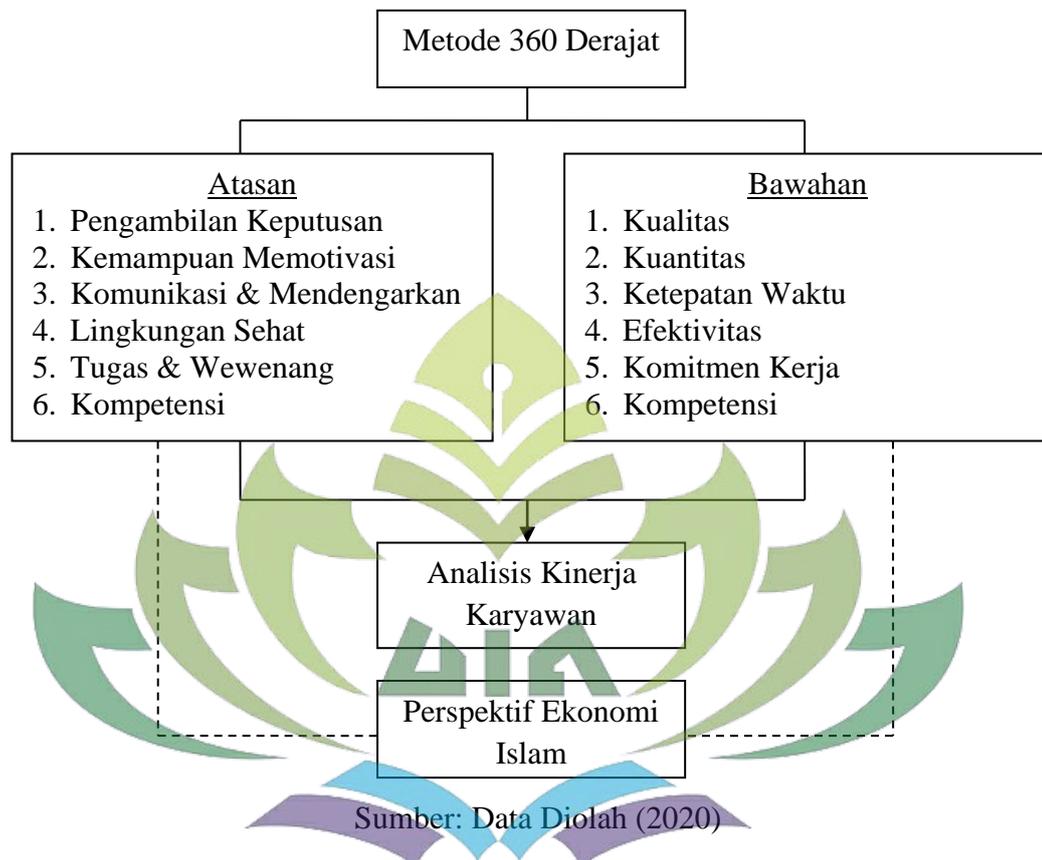
Kerangka konseptual merupakan hubungan logis dari landasan teori dan kajian empiris. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu yang bertujuan untuk

---

<sup>97</sup> Melsa Mulyani, "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat . . ."

mendeskripsikan analisa yang sudah ada.<sup>98</sup> Dari pemaparan di atas dapat digambarkan skema kerangka konseptual sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



Berdasarkan kerangka konseptual tersebut metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuisioner dan wawancara pada BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung. Adapun metode 360 derajat ini digunakan sebagai penilaian kinerja berkonsep umpan balik. Dalam proses pelaksanaannya melibatkan karyawan-karyawan lain yang terdiri dari atasan, bawahan, rekan kerja, maupun diri sendiri untuk bertindak sebagai penilai.

<sup>98</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif . . .*, h. 12

## DAFTAR PUSTAKA

### AI-QUR'AN

Al-Qur'an dan Terjemahannya, Departemen Agama RI.

### BUKU

Andi Buchari 2009, *Islamic economics (ekonomi Syariah bukan opsi, tetapi solusi)*, (Bumi Aksara: Jakarta)

Andri Soemitra 2016, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Cet. 6; Kencana: Jakarta)

Anwar Prabu Mangkunegara 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT Remaja Rosdakarya: Bandung)

Asep Saefuddin dkk 2009, *Statistika Dasar*, (Grasindo: Jakarta)

Bernadine Wirjana 2017, *Mencapai Manajemen Berkualitas Organisasi Kinerja Program*, (Andi: Yogyakarta)

Burhanuddin Yusuf 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (PT RajaGrafindo Persada: Depok)

Etta Mamang Sangadji Sopiah 2010, *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*, (Percetakan Andi: Yogyakarta)

Fenti Hikmawati 2017, *Metodologi Penelitian*, (PT RajaGrafindo Persada: Depok)

Hadari Nawawi 2006, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan Industri*, (UGM Press: Yogyakarta)

Hani Handoko 2010, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (BPFE: Yogyakarta)

Imam Ghozali 2006, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS,IV*, (Badan penerbit UNDIP: Semarang)

John W. Fleenor 1997, *Using 360 Degree Feedback in Organizations*, (Center for Creative Leadership: North Carolina)

Khoruddin 2015, *Etika Bisnis Dalam Islam*, (Cet. 3; Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat IAIN Raden Intan Lampung: Bandar Lampung)

Moehariono 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (PT Raja Grafindo Persada: Depok)

- Mohammad Pabundu 2015, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Bumi Aksara: Jakarta)
- Muhammad Zainur Roziqin 2017, *Kepuasan Kerja*, (Averroes Press: Malang)
- Nurdin Umar 2002, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, (Sumber Ilmu Jaya: Jakarta)
- Payaman J. Simanjuntak 2015, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Penerbit FEB UI: Depok)
- Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam UII Yogyakarta 2013, *Ekonomi Islam*, (Rajawali Pers: Jakarta)
- Rita Widya 2004, "Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Konsep 360 Derajat Feedback", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 4 No. 1,
- Rivai 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Salemba Empat: Jakarta)
- Rivai dan Basri 2004, *Performance Apparsial: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (PT RajaGrafindo Persada: Jakarta)
- Robbins 2006, *Perilaku organisasi*, (PT Indeks Kelompok Gramedia: Jakarta)
- Ruslan Abdul Ghofur 2013, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam*, (Pustaka Pelajar: Yogyakarta)
- Sani dan Masyuri 2010, *Metodologi Riset sumber Daya Manusia*, (Maliki Press: Malang)
- Syofian Siregar 2011, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*, (Rajawali Press: Jakarta)
- Sugiyono 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, (Alfabeta CV: Bandung)
- Uma Sekaran 2008, *Metodologi Penelitian*, (Penerbit Andi: Jakarta)
- Wibowo 2007, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Gramedia: Jakarta)
- Wilson Bangun 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Erlangga: Jakarta)
- Wiratna Sujarweni 2015, *Metode Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*, (Pustaka Baru Press: Yogyakarta)

Wiratna Sujarweni & Poly Endrayanto 2012, *Statistika Untuk Penelitian*, (Graha Ilmu: Yogyakarta)

Wirawan 2016, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Salemba Empa: Jakarta)

Yulius Eka Agung Seputra 2104, *Manajemen dan Perilaku Organisasi*, (Graha Ilmu: Yogyakarta)

Zainul Arifin 2002, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, (Alfabet: Jakarta)

### **JURNAL**

Ahmad Afandi Mohrawi Tanjung 2017, “*Pengaruh Keadilan Prosedural, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Manajerial Sektor Publik*”, (Skripsi FEBI UINSU)

Ahmad Zarkasyi, “*Manajemen Kinerja Dalam Afsir Al Quran Dan Hadist Pendekatan Filsafat Tematik*”. (Lumajang: 2016), *Jurnal Qolamuna* Vol.2 No. 1

Ardy Afriansyah 2014, “*Pengaruh Kompensasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor PT. Pos Indonesia (Persero) Mail Processing Center Semarang*”, *Jurnal Ekomomi Dan Bisnis* (Semarang)

Arifah Salwa, dkk 2018, “*Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh*”, *Jurnal Magister Manajemen*, Vol. 2 No. 1, (Aceh)

Aris Wijayanto, dkk 2011, “*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kerja Karyawan*”, *Manajemen IKM*, (Bogor)

Astiarista Puteri dkk 2015, “*Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai dengan Metode 360 Degree*”, Program studi Teknik Informatika Fakultas Teknik Universitas Tanjungpura, (Pontianak)

Christilia O. Posuma 2014, “*Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado*”, *Jurnal Emba*, Vol 1 No. 4, (Manado)

Cumming dan Worley 2005, “*Organizational Development and Change*”, South Western Collage Publishing, (Ohio)

Dewi Trismahwati 2018, “*Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif Terhadap Prosedural Penilaian Kinerja*”

*Karyawan Di BMT Tumang Boyolali*”, As-Salam I, Vol. VII No. 2, h. 151, (Lampung)

Diane M. Alexander 2015, “*How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitude, Effectiveness and Performance?*”, University of Rhode Island, (Yunani)

Eni Rohaini 2018, “*Sistem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Derajat Pada STIKOM Dinamika Bangsa Jambi*”, Jurnal Ilmiah Media Sisfo Vol. 12 No. 2, (Jambi)

Fred Luthans 2010, “*360 Degree Feedback With Systematic Coaching: Empirical Analysis Suggests a Winning Combination*”, University of Nebraska, (Nebraska)

Ghorpade dan Chen 1995, “*Creating Quality Driven Performance Appraisal System*”, Jurnal Academy Management Executive

Gusti Ayu Desy Indriyani, dkk 2018, “*Kompetensi Individu dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) di Inspektorat Daerah Kabupaten Buléleng*”, International Journal of social Science and Business, Vol. 2 No. 3, (Bali)

Jefry Tarantang 2015, “*Menggali Etika Pengacara Dalam islam*”, Jurnal Studi Agama dan Masyarakat, Vol. 11 No.2, (Kalimantan Tengah)

Linman Terri 2006, “*360 Degree Feedback: Weighing the Pros and Cons*”, Journal San Diego State University, (California)

Melsa Mulyani 2020, “*Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja 360 Derajat Terhadap Keadilan Prosedural Dengan Persepsi Karyawan Sebagai Variabel Intervening*”, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, (Medan)

Mia Juliana Siregar 2018, “*Rancang Model Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode 360 Degree di Departemen Warehouse*”, Profisiensi, Vol. 6 No. 1 Juni 2018, (Kepulauan Riau)

Mierza Miranti 2014, “*Proses Pelaksanaan Umpan Balik 360 Derajat Sebagai Bagian Sistem Penilaian Kinerja di Al-Taqwa Collage Indonesia Bogor*”, Naskah Publikasi, Universitas Terbuka, (Jakarta)

Moklas 2015, “*Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Kecamatan Gayamsari Kota Semarang)*”, Fokus Ekonomi Vol. 10 No. 2, (Semarang)

Muhammad Iqbal Fasa 2016, "*Manajemen Resiko Perbankan Syariah di Indonesia*", Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam Vol.1 No.2, (Yogyakarta)

Nadiyah Muhana sabitah dan Heru Susilo 2017, "*Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Untuk Mengukur Soft Competence Karyawan*", Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 47 Juni 2017, (Malang)

Niswatin 2014, *Islamic values Islamic Bank Underlying Performance Assesment*, Reseach Journal of Finance and Accounting Vol. 5, No. 24

Riska Indahsari dkk 2018, "*Pengaruh Penerapan Manajemen Resiko Terhadap Kinerja Organisasi Pada Lembaga Keuangan Perbankan Syariah di Kota Bandung*", Kajian Akuntansi, Vol. 19 No. 1, (Bandung)

**SUMBER ONLINE**

<https://id.m.wikipedia.org>

<https://kbbi.kemdikbud.go.id>

[www.academia.edu](http://www.academia.edu)

