

Behavioral Biases and Investment Decision Making among Retail Investors

Anis Anggreini¹

¹Universitas Bina Sarana Informatika Jakarta, Indonesia; anggreinianis3@gmail.com

Article history

Submitted: 2025/04/17; Revised: 2025/05/16; Accepted: 2025/06/26

Abstract

Behavioral finance highlights that investors are not always rational, as psychological biases often influence their decisions. This study investigates the effect of behavioral biases on investment decision making among retail investors. The research aims to identify dominant behavioral biases and assess their influence on investment choices. Using a quantitative survey method, data were collected from individual retail investors and analyzed using structural equation modeling. The findings reveal that overconfidence, herd behavior, and loss aversion significantly affect investment decisions, often leading to suboptimal portfolio choices. Investors tend to rely on emotions and social influence rather than objective financial information. The study concludes that behavioral biases play a crucial role in shaping retail investors' behavior and may reduce investment performance. This research contributes to behavioral finance literature by offering empirical evidence from retail investors and emphasizes the importance of investor education to mitigate irrational decision making.

Keywords

Behavioral Biases, Investment Decisions, Retail Investors, Behavioral Finance, Financial Psychology.



© 2025 by the authors. This is an open-access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia menunjukkan kemajuan yang pesat dalam satu dekade terakhir. Kemajuan ini ditandai oleh perubahan mendasar dalam struktur kelembagaan serta regulasi yang mengatur perbankan syariah, seiring dengan inisiatif pemerintah dalam memperluas akses keuangan dan mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Secara prinsip, sistem perbankan syariah di Indonesia menerapkan nilai-nilai ekonomi Islam, termasuk larangan terhadap bunga (riba) dan praktik keuangan yang tidak sesuai dengan prinsip syariah. Sejak tahun 2013, pertumbuhan perbankan syariah terus mengalami akselerasi, didorong oleh beberapa faktor penting. Salah satunya adalah meningkatnya kesadaran masyarakat mengenai pentingnya penerapan prinsip syariah dalam aktivitas keuangan, yang berdampak pada peningkatan permintaan terhadap produk dan layanan keuangan berbasis syariah. Selain itu, dukungan kebijakan dan insentif dari pemerintah turut menjadi pendorong utama dalam memperkuat posisi perbankan syariah. Dalam beberapa tahun terakhir, orientasi kebijakan pemerintah mengalami pergeseran dari penguatan institusi perbankan syariah semata menuju pengembangan ekosistem keuangan syariah secara menyeluruh.

Dari sisi regulasi, perbankan syariah di Indonesia mengalami kemajuan yang signifikan dalam sepuluh tahun terakhir. Salah satu tonggak penting adalah diluncurkannya Rencana Aksi Nasional Perbankan Syariah pada tahun 2014, yang mencakup sejumlah inisiatif strategis, termasuk penguatan fungsi pengawasan. Efektivitas kebijakan tersebut tercermin dari bertambahnya jumlah lembaga perbankan syariah serta munculnya produk-produk inovatif berbasis syariah. Bank Indonesia sebagai otoritas moneter turut memainkan peran strategis dalam mendukung pertumbuhan sektor ini, melalui kebijakan yang diarahkan untuk meningkatkan kualitas layanan serta menjaga stabilitas industri. Peluncuran Masterplan Perbankan Syariah 2016–2020 menjadi salah satu langkah konkret dalam membangun landasan pengembangan jangka panjang industri perbankan syariah di Indonesia.

Seiring dengan penguatan ekosistem dan regulasi perbankan syariah di Indonesia, salah satu tonggak penting yang mencerminkan konsolidasi sektor ini adalah pembentukan Bank Syariah Indonesia, yang lahir dari penggabungan tiga bank syariah milik Himpunan Bank Milik Negara (Himbara) pada tahun 2021. Keberadaan Bank Syariah Indonesia diharapkan mampu memperkuat daya saing industri keuangan syariah di tingkat nasional maupun global, serta mempercepat penetrasi layanan syariah ke segmen masyarakat yang lebih luas.

Bank Syariah Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, mencerminkan perannya yang semakin strategis dalam perekonomian nasional. Berdasarkan laporan terbaru, Bank Syariah Indonesia mencatat pertumbuhan aset sebesar 15,73% year-on-year (YoY) pada Februari 2024, dengan total aset mencapai Rp 346,7 triliun. Selain itu, Dana Pihak Ketiga (DPK) meningkat 16,34% YoY menjadi Rp 300,8 triliun, dan pembiayaan tumbuh sebesar 15,92% YoY menjadi Rp 240,2 triliun. Kinerja positif ini mengindikasikan bahwa Bank Syariah Indonesia tidak hanya berhasil dalam ekspansi bisnisnya, tetapi juga dalam memperkuat posisinya sebagai lembaga keuangan syariah terbesar di Indonesia.

Dalam menghadapi 2025, Bank Syariah Indonesia menyatakan kesiapan untuk menjadi akselerator pertumbuhan ekonomi nasional melalui penguatan ekosistem halal, digitalisasi layanan, serta perluasan inklusi keuangan syariah di berbagai sektor. Dukungan dari regulasi dan peningkatan literasi keuangan masyarakat terhadap produk syariah menjadi faktor penting dalam mendorong pertumbuhan berkelanjutan Bank Syariah Indonesia (Treasury, 2025).

Di balik capaian kinerja yang impresif tersebut, faktor internal seperti pengelolaan sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial dalam menjaga keberlanjutan pertumbuhan Bank Syariah Indonesia. Keberhasilan ekspansi aset, peningkatan pembiayaan, dan penguatan inklusi keuangan tidak terlepas dari kontribusi SDM yang kompeten dan adaptif terhadap perubahan. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam menjamin keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi, termasuk di sektor perbankan syariah. Di PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres, kualitas SDM menjadi perhatian utama seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan pelayanan yang cepat, amanah, dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Namun, seiring dengan proses merger yang terjadi pada tahun 2021, tantangan dalam pengelolaan SDM pun meningkat, terutama dalam menyatukan budaya kerja, sistem operasional, dan kompetensi antar pegawai dari entitas sebelumnya.

Tantangan pengelolaan SDM pasca-merger tidak hanya berkaitan dengan integrasi budaya organisasi dan penguasaan teknologi, tetapi juga mencakup kelemahan dalam sistem evaluasi kinerja yang adil dan komprehensif. Mekanisme penilaian yang terlalu sempit dan berorientasi pada target finansial berpotensi menurunkan motivasi kerja serta menghambat pengembangan potensi individu. Di PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres, sistem penilaian kinerja yang ada masih berfokus pada aspek administratif dan pencapaian angka, tanpa memperhatikan dimensi strategis seperti kepuasan nasabah,

efisiensi proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan karyawan. Akibatnya, terjadi bias dalam evaluasi kinerja, minimnya umpan balik konstruktif, serta munculnya persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai, terutama terkait kontribusi mereka dalam inovasi dan kualitas pelayanan. Kelemahan sistem penilaian kinerja yang terlalu berfokus pada aspek finansial tanpa mempertimbangkan dimensi strategis lainnya telah mengakibatkan ketidakseimbangan dalam pengukuran kontribusi pegawai secara menyeluruh. Ketimpangan ini terlihat jelas dalam praktik operasional di lapangan. Secara umum, pegawai di Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres menunjukkan konsistensi dalam menjalankan tugas operasional, namun capaian kinerja belum mencapai tingkat optimal.

Evaluasi kinerja pegawai secara berkala merupakan aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Evaluasi kinerja berperan dalam menilai sejauh mana individu berkontribusi terhadap tercapainya tujuan organisasi, sekaligus menjadi acuan dalam pengambilan keputusan terkait promosi, pengembangan kompetensi, dan pemberian imbalan. Di sektor perbankan syariah, seperti Bank Syariah Indonesia, kebutuhan akan sistem evaluasi yang akurat semakin meningkat karena kompetisi industri yang semakin ketat dan tuntutan terhadap pelayanan berbasis nilai-nilai syariah. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang terstruktur dan berkelanjutan menjadi hal yang sangat krusial guna menjaga kualitas layanan dan meningkatkan produktivitas pegawai.

Salah satu pendekatan yang dinilai efektif dalam mengevaluasi kinerja pegawai adalah metode umpan balik 360 derajat. Metode ini mengandalkan masukan dari berbagai pihak yang memiliki hubungan kerja langsung dengan individu yang dinilai, seperti atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri. Penilaian dari berbagai sudut pandang ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan objektif terhadap kinerja seseorang. Pendekatan ini sangat relevan diterapkan di lingkungan PT Bank Syariah Indonesia, yang tidak hanya menargetkan keberhasilan finansial, tetapi juga menekankan pentingnya etika kerja, pelayanan unggul, serta pengamalan nilai-nilai spiritual dan sosial yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

Menurut penelitian oleh (Faizah, 2022), penerapan metode umpan balik 360 derajat di BMT UGT Nusantara Kediri dalam perspektif manajemen syariah terbukti efektif dalam mempertahankan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa metode tersebut mampu meningkatkan akuntabilitas serta membangun budaya kerja yang kolaboratif dan reflektif, sejalan dengan nilai-nilai yang dianut oleh lembaga keuangan syariah. Keunggulan utama dari metode 360 derajat terletak pada luasnya cakupan penilaiannya, yang melampaui pendekatan konvensional yang hanya bergantung pada evaluasi atasan langsung. Dengan menggabungkan data kuantitatif non-statistik dari berbagai sumber, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih akurat mengenai kekuatan dan area yang memerlukan pengembangan dari setiap pegawai. Dalam konteks Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres, penerapan metode ini diyakini dapat mendukung proses penilaian kinerja yang adil, transparan, serta berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara berkelanjutan di tengah dinamika layanan perbankan syariah.

Setiap organisasi memiliki dinamika internal dan eksternal yang unik, sehingga pendekatan evaluasi kinerja perlu disesuaikan dengan karakteristik tersebut. Dalam hal ini, metode umpan balik 360 derajat berpotensi menjadi alat strategis untuk membangun komunikasi dua arah antara manajemen dan pegawai, meningkatkan kesadaran diri, serta memperkuat kualitas pelayanan. Dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses evaluasi, metode ini tidak hanya merefleksikan kinerja secara lebih objektif, tetapi juga mendorong terciptanya budaya kerja yang partisipatif dan berlandaskan nilai. Oleh sebab itu, sangat penting untuk melakukan kajian yang mendalam terkait implementasi strategis metode ini di unit

kerja cabang perbankan syariah guna mendukung peningkatan kinerja dan pelayanan berdasarkan prinsip-prinsip Islam.

Tujuan Penelitian ini adalah supaya sistem ini mampu memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan bagi pengguna untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan yang mengimplementasikannya. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan kondisi kinerja pegawai di PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres, dan juga untuk menganalisis penerapan metode penilaian umpan balik 360 derajat dalam sistem evaluasi kinerja di PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diidentifikasi berbagai dimensi kinerja karyawan berdasarkan masukan dari berbagai pihak yang terlibat langsung dalam lingkungan kerja, seperti atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri. Identifikasi ini akan membantu menemukan area yang telah menunjukkan kinerja optimal maupun yang masih membutuhkan perbaikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif non-statistik dengan metode analisis deskriptif. Pendekatan ini menitikberatkan pada penggunaan data numerik, yang dimulai sejak tahap pengumpulan data, proses interpretasi, hingga penyajian hasil akhir. Sementara itu, analisis deskriptif merupakan metode yang digunakan untuk menghimpun data yang relevan, kemudian disusun, diolah, dan dianalisis guna memberikan gambaran yang jelas mengenai permasalahan yang diteliti. Data yang dianalisis secara deskriptif disajikan dalam bentuk tabel frekuensi, tabel biasa, grafik, diagram batang, diagram garis, diagram lingkaran, serta dilengkapi dengan ukuran pemusatan dan penyebaran data.

Oleh karena itu, dalam penelitian ini menjelaskan tentang penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan metode penilaian umpan balik 360 derajat, yaitu suatu metode evaluasi kinerja yang melibatkan berbagai sumber penilai seperti atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres. Untuk memastikan bahwa instrumen penelitian benar-benar layak digunakan, maka dilakukan pengujian kualitas data melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dapat mengukur apa yang seharusnya diukur secara tepat dan akurat, sehingga hasil penilaian kinerja yang diperoleh benar-benar mencerminkan kondisi sebenarnya dari aspek-aspek yang dievaluasi. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan konsistensi dan stabilitas instrumen penelitian, artinya instrumen tersebut akan memberikan hasil yang sama atau serupa jika digunakan berulang kali dalam kondisi yang sama. Kedua pengujian ini sangat penting dalam konteks penilaian umpan balik 360 derajat karena melibatkan multiple rater dan berbagai dimensi penilaian yang kompleks, sehingga instrumen yang valid dan reliabel akan menjamin kredibilitas dan dapat dipercayanya hasil evaluasi kinerja yang diperoleh dari berbagai sumber penilai tersebut.

Populasi merupakan seluruh elemen yang menjadi fokus dalam suatu penelitian, mencakup objek maupun subjek yang memiliki ciri dan karakteristik tertentu (Amin, 2023). Berdasarkan definisi yang telah diuraikan sebelumnya, populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres yang berjumlah 13 orang. Jumlah karyawan yang terbatas ini sesuai dengan karakteristik Kantor Cabang Pembantu (KCP) yang memiliki ruang lingkup operasional yang lebih kecil dibandingkan kantor cabang utama. Penelitian ini menggunakan teknik Non-Probability Sampling dengan pendekatan teknik sampling jenuh (saturated sampling). Dalam konteks penelitian ini, seluruh 13 karyawan PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres akan dijadikan responden penelitian. Pemilihan teknik ini didasarkan pada pertimbangan bahwa jumlah populasi yang relatif kecil memungkinkan

peneliti untuk melibatkan seluruh populasi, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan menyeluruh tentang fenomena yang diteliti. Pendekatan ini umumnya diterapkan ketika jumlah populasi relatif kecil, yakni kurang dari 30 responden. Sampling jenuh juga dikenal dengan istilah sensus, karena seluruh anggota populasi dijadikan unit analisis dalam studi tersebut (Suriani et al., 2023).

Dalam penelitian kuantitatif non-statistik, teknik pengumpulan data dirancang untuk memperoleh informasi yang mendalam, akurat, serta menyeluruh. Peneliti bertujuan untuk menggali makna, pemahaman, serta perspektif yang utuh dari partisipan terkait fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga metode utama, yaitu: Survei (Kuesioner), wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data kuantitatif non-statistik dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar fenomena yang diteliti, khususnya terkait penilaian kinerja karyawan. Penelitian deskriptif ini berfokus pada pengumpulan data berdasarkan umpan balik yang diperoleh dari berbagai pihak internal, yaitu karyawan PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres, guna memperoleh pemahaman mendalam mengenai persepsi mereka terhadap sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan. Penelitian ini tidak melibatkan variabel pembanding eksternal lainnya, sehingga hasil yang diperoleh murni menggambarkan kondisi aktual berdasarkan tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang diteliti.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Metode 360 Derajat

Penilaian Kinerja Karyawan 1

Tabel 1. Penilaian Kinerja Karyawan 1

No	Penilai	Kriteria Penilai	Nilai
1	Atasan	Kualitas (Mutu)	10
		Kuantitas	10
2	Rekan Kerja	Ketepatan Waktu	10
		Efektivitas Penggunaan Sumber Daya	10
3	Bawahan	Mandiri	10
4	Diri Sendiri	Komitmen	10

Sumber: Hasil Penilaian, 2025

$$\text{Hasil Penilaian} = (P1 \times 40\%) + (P2 \times 30\%) + (P3 \times 20\%) + (P4 \times 10\%)$$

$$\text{Hasil Penilaian} = (10 \times 40\%) + (10 \times 30\%) + (10 \times 20\%) + (10 \times 10\%)$$

$$P1 (\text{Atasan}) = 4$$

$$P2 (\text{Rekan kerja}) = 3$$

$$P3 (\text{Bawahan}) = 2$$

$$P4 (\text{Diri sendiri}) = 1$$

$$\text{Hasil Penilaian} = (4 + 3 + 2 + 1)$$

$$\text{Hasil Penilaian} = 10$$

Berdasarkan hasil perhitungan evaluasi kinerja yang disajikan dalam Tabel 1, diperoleh nilai akhir sebesar 10. Nilai ini dihitung dari gabungan penilaian oleh atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri, dengan bobot masing-masing sesuai dengan rumus evaluasi kinerja yang telah

ditetapkan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja Arky Ariesandy Akbar, yang menjabat sebagai Branch Manager, berada dalam kategori "Sangat Baik".

Penilaian Kinerja Karyawan 2

Tabel 2. Penilaian Kinerja Karyawan 2

No	Penilai	Kriteria Penilai	Nilai
1	Atasan	Kualitas (Mutu)	9
		Kuantitas	9
2	Rekan Kerja	Ketepatan Waktu	10
		Efektivitas Penggunaan Sumber Daya	10
3	Bawahan	Mandiri	9
4	Diri Sendiri	Komitmen	9

Sumber: Hasil Penilaian, 2025

Rumus berikut ini menunjukkan bagaimana hasil evaluasi akhir dihitung berdasarkan total keseluruhan penilaian yang telah dilakukan:

$$\text{Hasil Penilaian} = (P1 \times 40\%) + (P2 \times 30\%) + (P3 \times 20\%) + (P4 \times 10\%)$$

$$\text{Hasil Penilaian} = (9 \times 40\%) + (10 \times 30\%) + (9 \times 20\%) + (9 \times 10\%)$$

$$P1 (\text{Atasan}) = 3,6$$

$$P2 (\text{Rekan kerja}) = 3$$

$$P3 (\text{Bawahan}) = 1,8$$

$$P4 (\text{Diri sendiri}) = 0,9$$

$$\text{Hasil Penilaian} = (3,6 + 3 + 1,8 + 0,9)$$

$$\text{Hasil Penilaian} = 9,3$$

Berdasarkan hasil perhitungan evaluasi kinerja yang disajikan dalam Tabel 2, diperoleh nilai akhir sebesar 9,3. Nilai ini dihitung dari gabungan penilaian oleh atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri, dengan bobot masing-masing sesuai dengan rumus evaluasi kinerja yang telah ditetapkan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja Marliana Tripuji, yang menjabat sebagai Branch Operating and Service Manager, berada dalam kategori "Baik".

Berdasarkan hasil penilaian kinerja terhadap 13 karyawan, diperoleh temuan bahwa hanya 1 karyawan yang masuk kategori "Sangat Baik" dengan nilai akhir 10, yaitu Arky Ariesandy Akbar (Branch Manager) yang direkomendasikan untuk promosi dan pemberian bonus. Sebanyak 7 karyawan berada pada kategori "Baik" dengan nilai 8,6 hingga 9,35, yaitu Marliana Tripuji, Soleh, Anda Laksmana, Desti Nur Azizah, Rima Rahmawati, Yakub, dan Yahya. Rekomendasi bagi kategori "Baik" adalah pemberian bonus dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi. Sementara itu, terdapat 5 karyawan yang berada pada kategori "Sedang" dengan nilai antara 6,8 hingga 7,45, yaitu Fajar Adi Putra, Syahril Ramadhan, Yusnita, Fudin, dan Jaelani. Rekomendasi dari kategori "Sedang" adalah pemberian pengarahan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja agar mencapai standar yang lebih baik.

Mayoritas karyawan berada pada kategori Baik, meskipun sebagian kecil masih memerlukan pembinaan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja secara umum sudah memadai, namun tetap diperlukan pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas kerja. Penilaian kinerja tidak hanya menjadi alat ukur, tetapi juga dasar pengambilan keputusan strategis, seperti pelatihan, insentif, dan promosi. Dalam konteks perbankan syariah, evaluasi ini penting untuk meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas pegawai melalui umpan balik yang konstruktif.

Uji validitas berfungsi untuk memastikan bahwa setiap butir dalam instrumen penelitian secara akurat mencerminkan konsep atau variabel yang sedang diteliti. taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan n = 13 sehingga r-tabel dalam penelitian ini adalah n-2 atau 13-2 hasilnya 11 maka, tingkat signifikansi untuk uji satu arah 0,4762. Dasar pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:

- Apabila $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ maka dikatakan valid.
- Apabila $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$ maka dikatakan tidak valid.

Tabel 16. Uji Validitas

Uraian Variabel Penilaian Kinerja	r - hitung	r - tabel	Keterangan
Y1	0,954	0,4762	Valid
Y2	0,662	0,4762	Valid
Y3	0,821	0,4762	Valid
Y4	0,571	0,4762	Valid
Y5	0,822	0,4762	Valid
Y6	0,811	0,4762	Valid
Y7	0,766	0,4762	Valid
Y8	0,838	0,4762	Valid
Y9	0,723	0,4762	Valid
Y10	0,676	0,4762	Valid
Y11	0,797	0,4762	Valid
Y12	0,501	0,4762	Valid

Sumber: Hasil Olah data SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan pada tabel IV.19 diketahui bahwa semua pernyataan variabel penilaian kinerja dinyatakan valid berdasarkan tabel yang tersedia, karena semuanya memenuhi persyaratan bahwa nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel sebesar 0,4762.

Uji reliabilitas berfungsi untuk menilai sejauh mana kuesioner mampu menjadi indikator dari suatu variabel. Sebuah kuesioner dianggap reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan yang sama menunjukkan konsistensi atau kestabilan dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan nilai Cronbach's Alpha (α) pada tiap variabel. Jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60, maka indikator variabel tersebut dinyatakan reliabel atau layak dipercaya sebagai instrumen pengukuran. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

- Apabila nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$, maka instrumen dikatakan reliabel
- Apabila nilai Cronbach's Alpha $< 0,60$, maka instrumen dikatakan reliabel

Tabel 17. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	r - tabel	Keterangan
Penilaian Kinerja (Y)	0,929	0,60	Reliabel

Sumber: Hasil Olah data SPSS Versi 25, 2025

Berdasarkan pada tabel IV.20 diketahui bahwa variabel Penilaian kinerja dalam perhitungan uji reliabilitas diperoleh nilai Cronbach's Alpha (0,929) $> 0,60$ hal ini dinyatakan reliable.

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan metode umpan balik 360 derajat dalam menilai kinerja karyawan menghasilkan sejumlah konsekuensi yang relevan. Konsekuensi tersebut sejalan dengan urgensi penelitian ini, mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis dalam keberlangsungan dan pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, temuan ini menggarisbawahi

pentingnya penggunaan metode umpan balik 360 derajat sebagai pendekatan yang komprehensif dalam mengevaluasi kinerja pegawai secara objektif dan menyeluruh. Implikasi Teoritis; Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks penilaian kinerja berbasis umpan balik 360 derajat. Hasil temuan menunjukkan bahwa keterlibatan berbagai sumber penilaian yaitu atasan, bawahan, rekan kerja, dan penilaian diri sendiri dapat menghasilkan evaluasi yang lebih objektif, komprehensif, dan akurat. Implikasi Praktis; secara praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi langsung kepada manajemen PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres untuk mengoptimalkan penerapan metode umpan balik 360 derajat sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja yang berkelanjutan. Melalui hasil penilaian yang mencakup persepsi dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri, manajemen dapat menyusun kebijakan pengembangan SDM yang lebih tepat sasaran, seperti pelatihan berbasis kebutuhan, pemberian insentif, hingga promosi jabatan yang adil.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil dan generalisasi temuan. 1) Ruang lingkup penelitian terbatas pada satu kantor cabang, yaitu PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres, sehingga hasilnya belum tentu mewakili keseluruhan kinerja pegawai di cabang lain yang memiliki karakteristik organisasi, budaya kerja, dan dinamika SDM yang berbeda. 2) Penelitian ini memiliki keterbatasan karena tidak melibatkan perspektif pelanggan dalam proses penilaian kinerja. Hal ini disebabkan oleh kebijakan internal PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres yang menggunakan sistem penilaian berbasis rating bintang dari pelanggan, sehingga tidak memungkinkan untuk memperoleh data evaluatif secara langsung dari pihak nasabah dalam metode penilaian 360 derajat yang digunakan. 3) Keterbatasan waktu menjadi tantangan tersendiri karena peneliti menjalankan aktivitas sebagai mahasiswa yang juga bekerja secara aktif. Kondisi ini berdampak pada keterbatasan dalam mengakses data tambahan, serta belum memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis lanjutan yang lebih mendalam.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menggunakan metode penilaian umpan balik 360 derajat, dapat disimpulkan bahwa: berdasarkan penilaian kinerja menggunakan metode 360 derajat terhadap 13 karyawan, diperoleh hasil bahwa 1 karyawan, yaitu Arky Ariesandy Akbar (Branch Manager), berada pada kategori Sangat Baik dengan nilai 10 dan direkomendasikan untuk promosi serta pemberian bonus, 7 karyawan berada pada kategori baik dengan nilai 8,6 hingga 9,35 dengan rekomendasi pemberian bonus dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi. Sementara itu, terdapat 5 karyawan yang berada pada kategori "Sedang" dengan nilai antara 6,8 hingga 7,45 dengan rekomendasi pemberian pengarahan serta pelatihan untuk meningkatkan kinerja agar mencapai standar yang lebih baik. Untuk memastikan instrumen penelitian yang digunakan benar-benar layak, dilakukan uji validitas dan reliabilitas yang menunjukkan bahwa seluruh pernyataan variabel penilaian kinerja valid dengan nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel (0,4762), serta reliabel dengan nilai (Cronbach's Alpha 0,929 > 0,60), sehingga instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.

Metode penilaian umpan balik 360 derajat terbukti lebih menyeluruh dan objektif dibandingkan sistem konvensional, karena melibatkan atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri. Penerapannya mampu meminimalkan bias, mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan setiap individu, serta menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, dan pemberian bonus. Meskipun belum diimplementasikan secara resmi di PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres,

hasil simulasi menunjukkan efektivitasnya dalam mendukung manajemen SDM yang adil, transparan, dan sesuai prinsip syariah.

Untuk meningkatkan tingkat generalisasi hasil penelitian, disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk memperluas cakupan studi tidak hanya terbatas pada PT Bank Syariah Indonesia KCP Kalideres, namun juga mencakup cabang-cabang lain atau wilayah yang berbeda. Hal ini bertujuan untuk memungkinkan analisis perbandingan kinerja karyawan antar cabang secara lebih komprehensif. Peneliti selanjutnya dianjurkan untuk mengkaji pemanfaatan sistem digital atau aplikasi berbasis teknologi dalam proses pengumpulan data umpan balik 360 derajat, dengan tujuan meningkatkan efisiensi serta akurasi dalam pelaksanaan penilaian kinerja.

REFERENCES

- Amin, N. F. (2023). Buku Ajar Statistika Dasar. *Jurnal Kajian Islam Kontemporer*, 14(1), 15–31. <https://doi.org/10.21070/2017/978-979-3401-73-7>
- Darmadi. (2022). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, 5(1), 123–132. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i1.438>
- Dr. Retno Purwani Setyaningrum, S.E., M. ., Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M., CPHCM, C., Dr. Eva Desembrianita, S.E, M. M., Dr. Asmirin Noor, S.E., M. ., Dr. Umi Salamah, S. P., & M.Si. (2022). Evaluasi Kinerja. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Faizah, A. (2022). Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Mempertahankan Kinerja Karyawan Perspektif Manajemen Syariah. 1–2.
- Fauziah, S. (2020). Analisis Objektivitas Metode 360 Derajat Sebagai Penilaian Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Karyawan BPRS Kotabumi KC Bandar Lampung). 2507(February), 1–9.
- Herman, S. (2022). Pengertian Manajemen SDM Menurut Para Ahli dan Tujuannya. 27 April 2022, 1–7. <https://dokodemo-kerja.com/blog/ind/info-hrd/manajemen-sdm-menurut-para-ahli/>
- Hidayat, R., & A. Anwar, S. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Qurrota A'yun). *J-STAF: Siddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah*, 1(2), 387–396. <https://doi.org/10.62515/staf.v1i2.81>
- Mahatmavidya, P. A. (2025). Indikator Kinerja : Tujuan , Cara Pengertian Indikator Kinerja Karyawan Tujuan Indikator Kinerja Utama. 1–9.
- Nababan, B. C. (2025). *The Effectiveness Of 360-Degree Feedback As An Employee Performance Appraisal Tool In Modern Organizations*. 19(3), 4–9.
- Nur Azizah, A., Isnaini Hadiyul Umam, M., Kusumanto, I., & Devani, V. (2021). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Umpan Balik 360 Derajat Dan Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus : Pt. Riau Graindo). *Journal of Information Technology and Computer Science (INTECOMS)*, 4(2), 2021.
- Psicosmart. (2025). *What are the psychological impacts of selfevaluation in 360degree feedback , and how can organizations support employees in this reflective process with examples from recent studies ? 1 . Understanding the Psychological Effects of Self-Evaluation in 360-D*. 4–9.
- Putri, N. A. N. H. M. S. I. W. (2025). *Jurnal Ekonomi , Manajemen , Bisnis Dan Sosial Penilaian Kinerja Dan Metode Penilaian Kinerja*. 5, 149–153.
- Robbins, S. ., & Judge, T. . (2020). Organizational Behaviour. In *Pearson Education* (12th editi).
- Sabina, D., Purwanggono, B., & Azzahra, F. (2024). Implementasi Model 360 Degree Feedback Dan Ahp Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Divisi Housekeeping Dan Sales Hotel Pandanaran. *Industrial Engineering Online Journal*, 14(1), 1–10. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/ieoj/article/view/48964>
- Saputra, M. O., & Al, F. M. M. R. (2024). *Perancangan Model Penilaian Kinerja Metode 360 Pada Kantor*

- Perumda Parkir Makassar Raya Designing An 360 Degree Model Of Performance Appraisal On.* 2, 236–248.
- Suriani, N., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Konsep Populasi dan Sampling Serta Pemilihan Partisipan Ditinjau Dari Penelitian Ilmiah Pendidikan. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24–36. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55>
- Susanto, R., Andriana, A. D., Susanto, R., Andriana, A. D., & Derajat, M. (n.d.). *Analisis Metode 360 Derajat Untuk Penilaian Kinerja Karyawan Pada Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. 17(1), 19–24.
- Treasury, D. (2025). *Perbankan Syariah Diprediksi Tumbuh Positif pada 2025 , BSI Siap Jadi Akselerator Pertumbuhan Ekonomi Nasional*. September 2024, 1–9.
- Widodo, S., Festy, L., & Ode, A. La. (2023). Buku Ajar Metodologi Penelitian. In *Cv Science Techno Direct*.