JURNAL REKAYASA DAN MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI VOL. 3 NO. 2
TEKNIK INDUSTRI UNIVERSITAS BRAWIJAYA

ANALISIS *PERFORMANCE APPRAISAL* KARYAWAN MENGGUNAKAN METODE 360 DERAJAT (Studi Kasus: PT. SANG HYANG SERI KR III, MALANG)

PERFORMANCE APPRAISAL ANALYSIS OF EMPLOYEE USING A 360 DEGREE METHOD (*Case Study:* PT. SANG HYANG SERI KR III, MALANG)

Hadi Annur Hutomo[1)], Nasir Widha Setyanto[2)], Remba Yanuar Efranto[3)]
Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya
Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia
E-mail : hadiannurh@gmail.com[1)], nazzyr_lin@ub.ac.id[2)], remba@ub.ac.id[3)]

Abstrak

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang memiliki sistem performance appraisal berupa Daftar Penilaian Kerja yang berdasarkan pada hasil kerja, sikap kerja dan kemampuan kerja. Dalam Daftar Penilaian Kerja, bobot untuk hasil kerja adalah 50 %, 30% untuk sikap kerja dan 20% untuk kemampuan kerja. Akan tetapi, Daftar Penilaian Kerja existing yang dimiliki oleh PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang memiliki beberapa kelemahan yaitu penilaian terhadap karyawan hanya melibatkan satu evaluator, yaitu pihak SDM. Pihak SDM tidak mengetahui performa karyawan yang dinilai secara keseluruhan karena evaluator tidak berkaitan secara langsung dengan karyawan yang dinilai sehingga penilaian yang dihasilkan tidak objektif. Oleh karena itu, performance appraisal karyawan dengan sistem yang baru diperlukan agar dapat digunakan sebagai pembanding dalam melakukan performance appraisal karyawan. Hasil perbandingan hasil performance appraisal existing dengan hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat, sebanyak 83% hasil penilaian karyawan menggunakan metode 360 derajat lebih rendah daripada hasil penilaian karyawan existing. Hal ini mengindikasikan adanya penyimpangan penilaian.

***Kata kunci** : Performance Appraisal, Metode 360 derajat, Subjektifitas.*

1. Pendahuluan

Kinerja sebuah perusahaan bukan dipengaruhi dari kinerja seorang pekerja secara individual melainkan dipengaruhi oleh sebuah sistem dan proses kerja perusahaan tersebut (Deming, 1990). Hal ini bertentangan dengan konsep dari Grote. P*erformance appraisal* merupakan sebuah sistem penilaian dalam manajemen secara formal yang dapat digunakan sebagai alat atau *tools* dalam mengevaluasi kinerja individu dalam sebuah organisasi (Grote, 2002).

Performance appraisal individu dibutuhkan untuk mengevaluasi kinerja dari seorang karyawan yang akan berpengaruh kepada performa organisasi. Oleh karena itu, sebuah sistem *performance appraisal* karyawan yang komprehensif dan terintegrasi diperlukan. Manfaat dari *performance appraisal* karyawan terhadap organisasi dan karyawan adalah organisasi dapat mengetahui kelemahan dan kekurangan karyawannya serta memberikan *feedback* terhadap karyawan untuk melakukan pengembangan diri.

PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang memiliki sistem *performance appraisal* berupa Daftar Penilaian Kerja yang berdasarkan pada hasil kerja, sikap kerja dan kemampuan kerja. Dalam Daftar Penilaian Kerja, bobot untuk hasil kerja adalah 50 %, 30% untuk sikap kerja dan 20% untuk kemampuan kerja. Prosedur *performance appraisal* yang diterapkan di PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III adalah *performance appraisal* karyawan dilakukan oleh pihak SDM dan atasan karyawan yang dinilai. Hasil dari *performance appraisal* harus disetujui terlebih dahulu oleh atasan karyawan yang bersangkutan.

Akan tetapi, Daftar Penilaian Kerja *existing* yang dimiliki oleh PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang memiliki beberapa kelemahan yaitu penilaian terhadap karyawan hanya melibatkan satu evaluator,

yaitu pihak SDM. Pihak SDM tidak mengetahui performa karyawan yang dinilai secara keseluruhan karena evaluator tidak berkaitan secara langsung dengan karyawan yang dinilai sehingga penilaian yang dihasilkan tidak objektif. Oleh karena itu, *performance appraisal* karyawan dengan sistem yang baru diperlukan agar dapat digunakan sebagai pembanding dalam melakukan *performance appraisal* karyawan.

Salah satu metode yang dapat digunakan adalah *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat dengan menambahkan kompetensi Spencer sebagai kompetensi inti dan *job description* sebagai kompetensi pendukung untuk jabatan manajer. Menurut Mathis (2000), *performance appraisal* 360 derajat adalah sebuah *performance appraisal* individu dengan mempertimbangkan penilaian dari berbagai pihak yang berhubungan dengan karyawan. Metode penilaian 360 derajat membutuhkan pendapat ataupun penilaian langsung mengenai hasil kinerja karyawan dari atasan, bawahan, dan rekan kerja karyawan. Karyawan akan mendapatkan *feedback* yang positif untuk pengembangan karir dan potensi diri. Menurut Werner (2011), Evaluasi kinerja karyawan dari berbagai pihak dianggap lebih adil, dapat dipertanggungjawabkan, dan lebih *valid* daripada evaluasi kinerja dari satu pihak. Menurut Mathis (2000), penilaian terhadap karyawan akan lebih tepat jika dilakukan oleh sebuah tim yang terdiri dari berbagai pihak yang berhubungan dengan karyawan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi *performance appraisal* PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang, mengetahui hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat, dan mengetahui apakah terdapat perbedaan antara hasil penilaian *existing* dengan hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat. Langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan membandingkan hasil *performance appraisal* PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang dengan hasil *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat.

Dengan adanya penelitian ini, perusahaan mendapatkan rekomendasi alternatif *performance appraisal* dengan sistem yang baru sebagai bahan rujukan perbaikan *performance appraisal existing*. Karyawan diharapkan untuk melakukan penilaian secara objektif sehingga dapat didapatkan hasil yang sesuai dan didapatkan umpan balik atau *feedback* yang berpengaruh kepada karyawan. *Feedback* ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga perusahaan bisa meningkatkan kualitas dan bisa bersaing dengan perusahaan kompetitor.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi *performance appraisal existing*, mengetahui hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat, dan mengetahui apakah terdapat perbedaan antara hasil penilaian *existing* dengan hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggambarkan sejumlah data yang kemudian dianalisis menggunakan metode tertentu lalu diinterpretasikan berdasarkan kenyataan yang berlangsung (Mardalis, 1995)

2.1 Langkah – langkah Penelitian

Langkah – langkah yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Studi Literatur
   Studi literatur digunakan untuk mempelajari penelitian terdahulu, teori, dan metode yang berhubungan dengan permasalahan yaitu adanya unsur subjektifitas dalam penilaian *performance appraisal* karyawan di PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang.
2. Studi Lapangan
   Studi lapangan dilakukan dengan pengamatan untuk mendapatkan gambaran dari kondisi sebenarnya dari *performance appraisal* karyawan *existing* yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang. Studi lapangan adalah sebagai berikut:
   a. Observasi
      Mderupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung mengenai mekanisme *performance appraisal existing* PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang.

b. Wawancara
   Merupakan metode pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada pihak yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti, yaitu pihak SDM yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang dan melakukan proses verifikasi kriteria kompetensi dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada pihak SDM yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang.

3. Identifikasi Masalah
   Identifikasi masalah merupakan tahapan awal yang dilakukan untuk memahami permasalahan dan menemukan penyebab timbulnya masalah tersebut. Permasalahan yang diidentifikasi adalah mengenai mekanisme *performance appraisal existing* yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang.
4. Perumusan Masalah
   Perumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan terkait dengan mekanisme *performance appraisal existing* yang ada di PT. Sang Hyang Seri (Persero) KR III Malang.
5. Penentuan Tujuan Penelitian
   Tujuan penelitian ditentukan dari rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Tujuan penelitian digunakan untuk menentukan batasan yang diperlukan dalam pengolahan, analisis, dan pembahasan hasil.
6. Pengumpulan data
   Pengumpulan data terkait dengan permasalahan selama proses penelitian akan dikumpulkan dan akan dijadikan *input* pada pengolahan data. Data yang dibutuhkan berupa data primer yang diperoleh melalui observasi secara langsung dan data sekunder yang didapat dari perusahaan maupun dari literatur. Berikut adalah data yang diperlukan.
   a. Data profil perusahaan
   b. Struktur organisasi perusahaan
   c. Daftar *list* karyawan
   d. *Job description* karyawan
   e. Daftar *performance appraisal existing*
7. Pengolahan data

Setelah mendapatkan data yang dibutuhkan, pengolahan data dilakukan dengan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Berikut ini adalah tahapan pengolahan data yang harus dilakukan.

a. Identifikasi kriteria *performance appraisal*
b. Melakukan pembobotan terhadap kriteria *performance appraisal* dengan AHP
c. Membuat kuisioner penilaian
d. Melakukan *performance appraisal* dengan metode 360 derajat
e. Merekap hasil dari *performance appraisal*
f. Melakukan uji *paired sample t-test*
g. Hasil dan pembahasan
   Pada tahap ini, hasil pengolahan data *performance appraisal* dengan menggunakan metode 360 derajat akan dibandingkan dengan hasil *performance appraisal existing*. Jika ditemukan terdapat perbedaan hasil *performance appraisal* maka bisa dikatakan telah terjadi penyimpangan penilaian. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh faktor subjektifitas penilaian.

8. Kesimpulan dan saran
   Tahap kesimpulan dan saran merupakan tahap terakhir dari penelitian ini. Tahap ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisis yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan. Berdasarkan kesimpulan, saran diberikan untuk perusahaan sebagai upaya tindak lanjut solusi yang didapatkan dari penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Pengumpulan data sistem penilaian kinerja existing

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawannya, PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang memiliki sistem pengukuran kinerja yang disebut daftar penilaian kinerja. Berikut ini adalah gambaran umum terkait sistem penilaian kinerja *existing*.

3.1.1 *Bentuk daftar penilaian kinerja karyawan PT. SHS*

Berikut ini adalah bentuk dari daftar penilaian kinerja karyawan yang terdiri atas tiga bagian yaitu hasil kerja, sikap kerja, dan kemampuan kerja. Daftar penilaian kinerja dapat dilihat pada Gambar 1.

DAFTAR PENILAIAN KINERJA
PT SANG HYANG SERI (PERSERO)

Nama :
NPP :
Jabatan :
Unit Kerja :
Jangka Waktu Penilaian :

No.	Uraian	Bobot maksimum	Hasil Penilaian	Nilai
IV	**HASIL KERJA**	**50**		
1.	Hasil Kerja		Baik	
V	**SIKAP KERJA**	**30**		
1.	Perilaku		Baik	
2.	Inisiatif		Baik	
3.	Disiplin		Cukup	
4.	Kerjasama		Baik	
5.	Tanggung Jawab		Baik	
VI	**KEMAMPUAN KERJA**	**20**		
1.	Penguasaan Pekerjaan		Baik	
2.	Pelaksanaan : Rajin, Resik, Rapi, Rawat, Rampung		Baik	
	Jumlah Nilai:	**100**		
	Pengurangan : Peringatan I, II, III (10, 20, 30)			
	Jumlah Nilai Akhir:	**100**		

Malang, 28 Mei 2014

Yang Dinilai,

(.....)

Mengetahui,
ATASAN PEJABAT PENILAI

(.....)
NPP.

Gambar 1. Daftar Penilaian Kinerja *Existing*

3.1.2 *Gambaran umum daftar penilaian kinerja (DPK)*

Berikut ini adalah gambaran umum mengenai DPK.

1. Bagian penilaian dalam DPK di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang adalah sebagai berikut.
   a. Hasil kerja
      Hasil kerja dinilai secara keseluruhan dan tidak terdapat indikator yang jelas untuk menentukan penilaian. Skala penilaian adalah dari 0-50.
   b. Sikap kerja
      Sikap kerja berkaitan dengan kompetensi atau kemampuan *soft skill*. Sikap kerja memiliki 5 faktor penilaian yaitu perilaku, inisiatif, disiplin, kerjasama, dan tanggung jawab. Skala penilaian adalah dari 0-30.
   c. Kemampuan kerja
      Kemampuan kerja berkaitan dengan proses karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan *job description*.. Kemampuan kerja dinilai berdasarkan pelaksanaan kerja 5R yaitu rajin, resik, rapi, rawat, dan rampung. Skala penilaian adalah dari 0-20.
2. Periode pelaksanaan proses penilaian
   Penilaian dilakukan satu kali di akhir tahun.
3. Evaluator/penilai
   Pihak evaluator dari penilaian ini adalah bagian SDM dengan mendapatkan persetujuan dari atasan karyawan yang bersangkutan namun pada kenyataannya pihak SDM melakukan penilaian langsung tanpa berkomunikasi terlebih dahulu dengan atasan maupun karyawan terkait.
4. Output DPK

Output DPK aalah nilai keseluruhan dari penilaian terhadap hasil kerja, sikap kerja, dan kemampuan kerja.

3.1.3 *Uraian kelemahan daftar penilaian kinerja pegawai*

Berikut ini adalah uraian kelemahan daftar penilaian kinerja karyawan PT.SHS.

1. Faktor evaluator penilai
   Pada DPK, evaluator hanyalah melalui satu pihak saja, yaitu bagian SDM. Metode penilaian melalui penilaian sepihak memiliki kelemahan dalam hal validitas penilaian kinerja yang dihasilkan. Sebaiknya, penilaian yang dilakukan menggunakan metode penilaian 360 derajat dengan penilaian melalui atasan, rekan kerja, dan diri sendiri. Metode ini digunakan karena dapat memberikan perspektif penilaian yang berbeda terhadap penilaian karyawan yang bersangkutan sehingga penilaian yang dihasilkan lebih valid dan obyektif (Werner, 2011).
2. Model kompetensi
   Model kompetensi DPK tidak memiliki indikator sehingga diperlukan sebuah perbaikan. Sebaiknya didalam kompetensi tersebut memiliki indikator (Spencer, 1995). Tujuannya adalah agar mudah untuk dilakukan pengukuran. Model kompetensi yang digunakan bisa menyesuaikan dengan *job description* karyawan sebagai faktor dalam penilaian. Hal ini dikarenakan tanggung jawab serta kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang karyawan berbeda-beda. Hal ini merujuk pada kompetensi peran (Palan, 2007). Kompetensi yang bersifat strategis adalah lebih dominan dimiliki oleh jabatan manajer sedangkan jabatan staf lebih dominan dibutuhkan keahlian teknis atau fungsional.
3. Formulasi dan proses penilaian
   Pada DPK, ketidakakuratan proses pemberian nilai bisa terjadi disebabkan oleh tidak adanya dasar yang jelas dan kuat (misalnya target) dalam menentukan penilaian. Unsur subjektifitas penilai cenderung terlalu dominan disebabkan oleh tidak adanya indikator dan persepsi personal dalam menilai tentang baik atau buruk berbeda. Dalam hal pembobotan, tidak diberikan bobot untuk masing masing kompetensi. Pembobotan diperlukan karena standar minimal kompetensi yang harus dimilki oleh masing-masing karyawan berbeda.

3.2 Pengolahan data

Proses pengolahan data dilakukan mulai dari perancangan *form* penilaian hingga rekomendasi perbaikan dari sistem pengukuran kerja secara keseluruhan di PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang. Format penilaian yang digunakan dalam rekomendasi perbaikan disusun berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi atau kompetensi karyawan berdasarkan *job description* karyawan dan *job performance* atau kinerja dari karyawan).

3.2.1 *Penyusunan kriteria kompetensi*

Kompetensi atau kemampuan pribadi terdiri atas dua kompetensi, yaitu kompetensi inti dan kompetensi pendukung. Proses penyusunan kompetensi ini berdasarkan visi dan misi, poin penilaian pada Daftar Penilaian Kinerja, dan fungsi dasar yang harus dimiliki oleh karyawan sesuai dengan *job description* karyawan. Perbedaan mendasar adalah tidak adanya penilaian kompetensi pendukung untuk jabatan staf.

Penggolongan ini berdasarkan tanggung jawab dan *job description* untuk jabatan manajer lebih kompleks (Palan, 2007). Fokus penilaian untuk jabatan staf adalah pencapaian sasaran kerja dan kompetensi inti dalam pelaksanaan kinerja tersebut.

a. Kompetensi inti

Kompetensi inti merupakan kompetensi yang mendeskripsikan mengenai kompetensi dasar yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seluruh karyawan PT. Sang Hyang Seri (Persero) Kantor Regional III Malang. Dasar dari penentuan kompetensi ini adalah berdasarkan visi dan misi, diskusi dengan expertise, serta Kamus Kompetensi Spencer (Spencer, 1995). Oleh karena itu, kompetensi inti ini menjadi kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan.

Kompetensi dasar merupakan pencerminan dari nilai-nilai perusahaan yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan. Penilaian untuk kompetensi inti seluruh pekerja adalah sama.

b. **Kompetensi pendukung**

Kompetensi pendukung adalah kompetensi yang bersifat mendukung pekerjaannya dan menyesuaikan dengan *job description.* Kompetensi pendukung ini berkaitan dengan kompetensi peran (Palan, 2007). Kompetensi

peran adalah kompetensi yang dimiliki sesuai dengan peran yang harus dijalankan oleh seseorang dalam satu bagian atau divisi (Palan, 2007).

Kompetensi ini sesuai dengan karyawan yang memegang jabatan manajerial. Palan mengkategorikan kompetensi ini ke dalam kompetensi yang berhubungan dengan hal-hal berikut, yaitu mengelola aktivitas, mengelola karyawan, mengelola sumberdaya, dan mengelola informasi. Kompetensi pendukung pada penilaian ini adalah hanya untuk jabatan manajer.

3.2.2 *Penyusunan penilaian prestasi kerja (job performance)*

Prestasi kerja atau *job performance* adalah bagian dari penilaian kinerja yang mendeskripsikan pencapaian atau performa karyawan terhadap target atau sasaran kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan jabatan. *Job performance* dinilai berdasarkan item sasaran kerja, indikator pencapaian dan target. *Output* dari *job performance* ini adalah skor hasil penilaian untuk bagian *job performance.* Dasar dari penentuan indikator sasaran kerja karyawan adalah target kerja masing-masing karyawan.

3.2.3 *Penyusunan indikator pencapaian*

Indikator pada tingkat pencapaian sasaran kerja (*job performance*) dan indikator pada setiap kompetensi dideskripsikan secara kuantitatif. Hal ini dimaksudkan untuk menyamakan persepsi penilaian untuk seluruh evaluator.

Konversi tingkat indikator pencapaian menjadi skor dalam satuan angka ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Konversi Nilai Tingkat Indikator Pencapaian

Level	*Range Score*	Keterangan
1	0-40	Tidak pernah melakukan
2	41-60	Kadang – kadang melakukan
3	61-70	Sering melakukan
4	71-80	Sangat sering melakukan
5	81-100	Selalu melakukan

Jumlah tingkat indikator ada lima *level*. *Level* satu adalah tingkat dengan skor terendah dan *level* lima adalah tingkat dengan skor tertinggi. Penyusunan tingkat (*level*) indikator pencapaian dibuat agar evaluator mudah dalam memberikan nilai pada karyawan yang dinilai.

3.2.4 *Metode penilaian*

Metode penilaian yang digunakan dalam adalah metode penilaian 360 derajat, yaitu penilaian dapat dilakukan oleh atasan, diri sendiri dan rekan kerja karyawan yang dinilai. Metode ini digunakan karena dapat memberikan perspektif penilaian yang berbeda terhadap penilaian karyawan yang bersangkutan sehingga penilaian yang dihasilkan lebih valid dan obyektif (Werner, 2011).

Adanya banyak penilai (*multirater)* bertujuan untuk memperkuat validasi dari nilai yang diberikan. Masing-masing evaluator atau penilai memiliki bobot penilaian yang berbeda.

3.2.5 *Pembobotan dengan AHP*

Pembobotan menggunakan AHP dilakukan dengan bantuan *software expert choice.* Proses pembobotan untuk masing – masing kriteria ini melibatkan seorang *expert* dari bagian SDM dalam menentukan bobot.

a. Pembobotan *Job Performance* dengan Kompetensi untuk Jabatan Staf dan Manajer

Pembobotan *Job Performance* dengan Kompetensi untuk Jabatan Staf dan Manajer ditunjukkan oleh Tabel 2.

Tabel 2. Klasifikasi Bobot Penilaian *Job Performance* dan Kompetensi

Jabatan	Bobot		Total Bobot
	Job Performance	Kompetensi	
Staf	0,667	0,333	**1,000**
Manajer	0,333	0,667	**1,000**

b. Pembobotan Kompetensi Inti

Perbandingan Bobot Kompetensi Inti ditunjukkan oleh Tabel 3. Besar bobot kompetensi inti adalah sama karena setiap karyawan PT. Sang Hyang Seri KR III Malang.

Tabel 3. Perbandingan Bobot Kompetensi Inti

Kompetensi inti	Bobot
Perilaku	0,200
Inisiatif	0,200
Disiplin	0,200
Kerja sama	0,200
Tanggung jawab	0,200
Total Bobot	**1,000**

c. Pembobotan Kompetensi Pendukung

Penentuan bobot kompetensi pendukung lebih besar dibandingkan kompetensi inti didasarkan pada kompetensi peran (Palan,

2007). Pada dasarnya, jabatan manajer lebih penting memiliki kompetensi pendukung yang berkaitan dengan *soft skill* karena jabatan manajer dituntut untuk melakukan koordinasi serta melakukan pengelolaan sumberdaya yang ada di perusahaan.
Pembobotan juga dilakukan pada masing-masing kompetensi pendukung serta indikator kompetensi pendukung.

1) Pembobotan Kompetensi Pendukung Sekretaris Regional

Bobot penilaian kompetensi pendukung Sekretaris Regional ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Bobot Penilaian Kompetensi Pendukung Sekretaris Regional

KP	BOBOT	INDIKATOR	BOBOT
KP 1	0,333	Ketepatan waktu penyusunan dan perfoma usulan program, kegiatan, dan anggaran sekretariat regional	0,433
		Pencapaian kinerja operasional dari unit organisasi yang dipimpin	0,26
		Tingkat keberhasilan pengendalian risiko dari pelaksanaan kegiatan kesekretariatan, pengelolaan IT, hukum dan hukum	0,327
KP 2	0,667	Ketepatan waktu penyampaian laporan kegiatan sekretariat	0,333
		Tingkat keberhasilan dalam pengembangan citra perusahaan	0,667

2) Pembobotan Kompetensi Pendukung Manajer Produksi

Bobot penilaian kompetensi pendukung Manajer Produksi ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Bobot Penilaian Manajer Produksi

KP	BOBOT	INDIKATOR	BOBOT
KP 1	0,333	Ketepatan waktu penyusunan dan perfoma usulan program, kegiatan, dan anggaran bidang produksi	0,528
		Tingkat pencapaian kinerja operasional produksi kantor regional beserta unit-unit organisasi yang dipimpin tinggi	0,333
		Pengendalian risiko pada setiap bidang kegiatan produksi dilakukan secara rutin	0,14
KP 2	0,667	Ketepatan waktu penyampaian laporan kegiatan produksi	0,528
		Tingkat perkembangan produksi kantor regional dan unit-unit yang dipimpin meningkat	0,333
		Pengembangan relasi dan kerja sama dengan berbagai pihak baik di internal maupun eksternal	0,14

3) Pembobotan Kompetensi Pendukung Manajer SDM & Umum

Bobot penilaian Sekretaris Regional ditunjukkan pada Tabel 6.

Tabel 6. Bobot Penilaian Kompetensi Pendukung Manajer SDM & Umum

KP	BOBOT	INDIKATOR	BOBOT
KP 1	0,594	Perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan SDM secara rutin	0,379
		Pemantauan dan evaluasi kinerja SDM secara rutin	0,331
		Pengelolaan administrasi kepegawaian dan remunerasi	0,289
KP 2	0,157	Menganalisis rencana dan anggaran pengelolaan aset	0,311
		Pencatatan dan pelaporan perbaikan dan pemeliharaan secara berkala	0,199
		Pelaksanaan pengelolaan kemanan fasilitas kantor dan pemeliharaan lingkungan secara rutin	0,491
KP 3	0,249	Menyebirkan rencana dan anggaran kebutuhan barang	0,528
		Pengelolaan dan pemantauan persediaan barang	0,333
		Mencatat dan menverifikasi laporan-laporan yang berkaitan dengan pengelolaan barang	0,14

4) Pembobotan Kompetensi Pendukung Manajer Keuangan

Bobot penilaian kompetensi pendukung Manajer Keuangan ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Bobot Penilaian Kompetensi Pendukung Manajer Keuangan

KP	BOBOT	INDIKATOR	BOBOT
KP 1	0,5	Tingkat pengendalian risiko keuangan dan kepatuhan hukum	0,196
		Ketepatan waktu dan perfoma penyampaian laporan administrasi keuangan secara berkala	0,493
		Tingkat keberhasilan pengembalian piutang	0,311
KP 2	0,5	Ketepatan waktu penyusunan dan perfoma usulan rencana anggaran perusahaan	0,54
		Tingkat kecukupan kebutuhan dana operasional kantor regional	0,163
		Tingkat deviasi dan rencana realisasi anggaran	0,297

5) Pembobotan Kompetensi Pendukung Manajer Pemasaran

Bobot Penilaian kompetensi pendukung Manajer Pemasaran ditunjukkan oleh Tabel 8.

Tabel 8. Bobot Penilaian Kompetensi Pendukung Manajer Pemasaran

KP	BOBOT	INDIKATOR	BOBOT
KP 1	0,5	Tersusunnya rencana strategi pemasaran	0,484
		Tercapainya target sasaran pemasar	0,349
		Terlaksananya program promosi	0,168
KP 2	0,5	Tercapainya tujuan target atau kpi pem	0,462
		Optimalisasi kinerja pemasaran	0,134
		Meningkatkan potensi kinerja jangka panjang pemasaran	0,103
		Terkelolanya risiko pemasaran	0,301

d. Pembobotan evaluator

Pembobotan terhadap evaluator dilakukan karena terdapat perbedaan intensitas interaksi antara karyawan yang dinilai dengan evaluator. Bobot untuk atasan memiliki bobot terbesar karena atasan mengetahui hasil kinerja karyawan. Nilai pembobotan untuk atasan, rekan kerja, dan diri sendiri ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Klasifikasi Bobot Antar Evaluator

Evaluator	Bobot
Atasan	0,52
Rekan kerja	0,36
Diri sendiri	0,12
Total Bobot	**1,000**

3.2.6 *Output pengukuran*

Pada rekomendasi sistem pengukuran kinerja ini, hasil atau *output* penilaian yang dihasilkan adalah *overall score*. Rumus penilaian pada staf berbeda dengan rumus penilaian pada manajer. Menurut Mathis (2000), *Overall score* merupakan penjumlahan dari total nilai *job performance* ditambah dengan total nilai kompetensi.
Berikut ini adalah rumus *overall score* untuk penilaian kerja staf.
Overall score = Total Nilai *Job Performance* + Total Nilai Kompetensi inti (pers. 1)
Berikut ini adalah rumus *overall score* untuk penilaian kerja manajer
Overall score = Total Nilai *Job Performance* + Total Nilai Kompetensi inti + Total Nilai Kompetensi pendukung (pers. 2)

Output berupa *Overall score* ini akan dijadikan bahan perbandingan dengan *overall score* dari hasil penilaian *existing*. *Output* ini menunjukkan tingkat pencapaian karyawan pada kompetensi yang diukur. Nilai-nilai yang diberikan untuk masing-masing indikator kompetensi ditunjukkan dengan besaran angka, yaitu nilai 1-100.

3.2.7 *Pengujian paired sample t-test terhadap output pengukuran*

Pengujian *paired sample t-test* ini dilakukan dengan menggunakan SPSS 20 dan perhitungan manual. Kedua perhitungan ini dilakukan untuk menunjukkan bahwa hasil dari pengujian *paired sample t-test* menggunakan SPSS 20 dan perhitungan manual menunjukkan hasil pengujian yang sama.

a. Pengujian Paired Sample T-test Menggunakan SPSS 20

Output Uji *Paired Sample t-test* ditunjukkan oleh Tabel 10.

Tabel 10. *Output* Uji *Paired Sample*

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	After360 - Before360	-4,26276	4,27749	,79431	-5,88983	-2,63569	-5,367	28	,000

Tabel 10 menunjukkan nilai signifikansi *paired sample t-test* dengan t_{hitung} sebesar -5,367. Langkah selanjutnya adalah menentukan hipotesis sebagai berikut.

H_0 : μ1 = μ2 (rata – rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat sama dengan rata – rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat.

H_1 : μ1 ≠ μ2 (rata – rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat tidak sama dengan rata – rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat.

Berdasarkan Tabel 10, nilai sig *(2-tailed)* < α = 0 < 0,05 sehingga dapat dikatakan H_0 ditolak, artinya rata – rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat tidak sama dengan rata – rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat.

b. Perhitungan Manual

Tabel 11. menunjukkan data perhitungan yang nantinya akan digunakan untuk *input* perhitungan manual.

Tabel 11. Perhitungan Manual *Paired Sample T-Test*

NO	Rekomendasi (r)	*Existing* (e)	D (r-e)	D-$\bar{D}$	(D-$\bar{D}$)2	Target
1	85,35	88	-2,03	2,21	4,42	85
2	92,08	90	2,08	6,32	12,64	85
3	85,64	86,00	-0,36	3,88	7,76	85
4	92,88	90,00	2,88	7,12	14,24	85
5	77,18	83,00	-5,82	-1,58	3,16	80
6	78,57	82,00	-3,43	0,81	1,62	80
7	81,83	83,00	-1,17	3,07	6,14	80
8	77,81	84,00	-6,19	-1,95	3,9	80
9	78,36	81,00	-2,64	1,6	3,2	80
10	80,74	86,00	-5,26	-1,02	2,04	80
11	79,51	91,00	-11,49	-7,25	14,5	80
12	78,61	82,00	-3,39	0,85	1,7	80
13	82,36	82,00	0,36	4,6	9,2	80
14	79,74	84,00	-4,26	-0,02	0,04	80
15	82,8	84,00	-1,2	3,04	6,08	80
16	79,79	83,00	-3,21	1,03	2,06	80
17	79,71	86,00	-6,29	-2,05	4,1	80
18	81,03	86,00	-4,97	-0,73	1,46	80
19	81	90,00	-9	-4,76	9,52	80
20	80,48	83,00	-2,52	1,72	3,44	80
21	77,14	90,00	-12,86	-8,62	17,24	80
22	77,75	90,00	-12,25	-8,01	16,02	80
23	80,08	81,00	-0,92	3,32	6,64	80
24	81,58	83,00	-1,42	2,82	5,64	80
25	81,67	83,00	-1,33	2,91	5,82	80
26	75,46	87,00	-11,54	-7,3	14,6	80
27	79,62	85,00	-5,38	-1,14	2,28	80
28	81,21	81,00	0,21	4,45	8,9	80
29	81,4	91,00	-9,6	-5,36	10,72	80
Total			-123	Total	199,08	
$\bar{D}$			-4,24			

Berdasarkan Tabel 11. nilai ($\bar{D}$) rata-rata dari selisih nilai baru dan sebelum adalah sebesar -4,24. Nilai ini akan dijadikan input dalam menghitung $t_{hitung.}$ Berikut ini adalah langkah – langkah perhitungan manual *paired sample t-test*.

μ1 = μ2

N = 29 STDEV = 7,11

1. Menentukan hipotesis

   H0 : μ1 = μ2 (rata – rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat sama dengan rata – rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat.

   H1 : μ1 ≠ μ2 (rata – rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat tidak sama dengan rata – rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat.

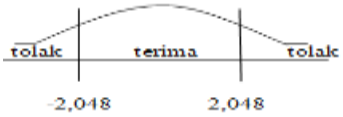
2. Menentukan taraf signifikan

   α = 5% = 0,05 = $\frac{\alpha}{2}$ = 0,025

   v = n-1 = 29-1 = 28

   t tabel (0,025 ; 28) = -2,048

3. Menentukan daerah penerimaan



Gambar 2. Daerah Penerimaan Kurva Data *Paired Sample T-Test*

   H_0 diterima jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$

   H_0 ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$

4. Menghitung t_{hitung}

$$t_{hitung} = \frac{\bar{D}}{\frac{SD}{\sqrt{N}}}$$

$t_{hitung} = \frac{-4,24}{\frac{7,11}{\sqrt{28}}} = -3,16$ ⟶ berada di daerah tolak

5. Kesimpulan

   $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Jadi kesimpulannya adalah rata – rata hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat tidak sama dengan rata – rata hasil penilaian sebelum menggunakan metode 360 derajat.

3.3 Hasil dan Pembahasan

Pada sub-bab ini akan dibahas mengenai analisis dan pembahasan terkait dengan hasil penilaian dan model penilaian.

3.3.1 *Analisis Perbandingan Hasil Penilaian Existing dengan Hasil Penilaian Menggunakan Metode 360 Derajat*

Analisis perbandingan hasil penilaian *existing* dengan hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat digunakan untuk mengetahui faktor - faktor yang menyebabkan perbedaan dalam hasil penilaian. Sedangkan untuk perbandingan *output* secara spesifik dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Perbandingan Output Penilaian Secara Spesifik

NO	JABATAN	TOTAL R (TOTAL JP+K)	*EXISTING*	TARGET
1	Manajer Produksi	85,35	88	85
2	Manajer Pemasaran	84,10		85
3	Manajer SDM&Umum	92,08	90	85
4	Manajer Keuangan	85,64	86	85
5	Sekretaris Regional	92,88	90	85
6	Staf Kehumasan	77,18	83	80
7	Staf Pelaporan	78,57	82	80
8	Penyelia Sekretaris & Pelaporan	81,83	83	80
9	Staf Benih Pangan	77,81	84	80
10	Staf Produksi benih padi	78,36	81	80
11	Staf Intensifikasi	80,74	86	80
12	Staf Hortikultura	79,51	91	80
13	Staf Administrasi Ritel	78,61	82	80
14	Penyelia Pembinaan & Pengembangan	82,36	82	80
15	Penyelia Pengendalian & Pelaporan	79,74	84	80
16	Staf Pengembangan & Perencanaan	82,80	84	80
17	Penyelia Logistik	79,79	83	80
18	Penyelia Distribusi Pasar	79,71	86	80
19	Asisten Manajer Keuangan	81,03	86	80
20	Asman Akuntansi	81,06	90	80
21	Staf Keuangan	80,48	83	80
22	Kasir	77,14	90	80
23	Staf Administrasi Keuangan	77,75	90	80
24	Staf Anggaran	80,08	81	80
25	Staf Akuntansi Manajemen	81,58	83	80
26	Staf akuntansi	81,67	83	80
27	Staf Akuntansi Keuangan	75,46	87	80
28	Asman SDM	79,62	85	80
29	Asman Pengelolaan Aset	81,21	81	80
30	Asman Pengadaan Barang&Jasa	81,40	91	80

Berdasarkan Tabel 12, perusahaan memberikan target sebesar 85 untuk jabatan manajer dan target sebesar 80 untuk jabatan staf. Pada perbandingan kedua hasil penilaian, hasil penilaian *existing* karyawan menunjukkan hasil penilaian seluruh karyawan berada di atas target sedangkan hasil penilaian karyawan menggunakan metode 360 derajat beberapa ada yang di bawah target. Sebesar 46,67% karyawan tidak memenuhi target.

Hasil penilaian di bawah target terjadi pada 12 karyawan yang ditandai dengan warna merah yaitu Manajer Pemasaran, Staf Kehumasan, Staf Pelaporan, Staf Benih Pangan, Staf Produksi Benih Padi, Penyelia Pengendalian & Pelaporan, Penyelia Logistik, Penyelia Distribusi Pasar, Kasir, Staf Administrasi Keuangan, Staf Akuntansi Keuangan, dan Asisten Manajer SDM.

Hasil *existing* penilaian kinerja jabatan manajer pemasaran tidak ada pada Tabel 12. disebabkan oleh belum adanya proses penilaian kinerja ketika manajer pemasaran menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat, Manajer produksi merangkap jabatan sebagai manajer pemasaran sehingga hasil penilaian kinerja untuk manajer pemasaran berada di bawah target.

Hasil penilaian kinerja karyawan menggunakan metode 360 derajat di bawah target ini disebabkan oleh rendahnya hasil penilaian dari rekan kerja dan atasan. Faktor rendahnya penilaian dari rekan kerja dan atasan dapat disebabkan oleh faktor subjektifitas berupa kecemburuan sosial dan buruknya performa karyawan ketika dilakukan proses penilaian. Selain itu, hasil penilaian kinerja karyawan lainnya di bawah target terjadi karena hasil penilaian dari rekan kerja dan atasan di bawah target .

Kecemburuan sosial dapat memunculkan penilaian yang subjektif. Sebagaimana pada hasil penilaian eksisting yang hanya dinilai oleh satu orang dari pihak SDM, terindikasi adanya subjektifitas. Untuk mengurangi subjektifitas, penilaian dilakukan dengan melibatkan banyak pihak. Penilaian menggunakan metode 360 derajat pada penelitian ini melibatkan banyak pihak, yaitu: atasan, rekan kerja, dan diri sendiri. Dengan adanya penilaian dari banyak pihak, hasil penilaian menjadi lebih objektif.

Untuk menguji keobjektifan penilaian yang melibatkan banyak pihak, dilakukan uji-t. Berdasarkan t_{hitung} dan t_{tabel}, hasil perhitungan

menunjukkan $t_{hitung} < t_{tabel.}$ Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil penilaian dari atasan, rekan kerja, dan diri sendiri. Hal ini membuktikan bahwa penilaian dari atasan saja dapat mewakili penilaian secara keseluruhan. Namun penilaian dari rekan kerja dan diri sendiri tetap diperlukan agar dapat mengetahui bagaimana hubungan kerja karyawan yang dinilai dengan rekan kerja.

Berdasarkan analisis secara keseluruhan, hasil penilaian *existing* menunjukkan hasil penilaian tersebut tidak ada yang di bawah target sedangkan hasil penilaian menggunakan metode 360 ada yang di bawah target. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian penilaian.

Selain itu, adanya perbedaan hasil penilaian mengindikasikan adanya subjektifitas dalam penilaian *existing.* Hasil dari penelitian *existing* dinilai mengandung unsur subjektifitas karena penilaian hanya dilakukan oleh satu pihak dan evaluator tidak berhubungan langsung dengan karyawan yang dinilai. Penilaian sepihak melalui SDM ini mempunyai kekurangan yaitu pihak SDM tidak mengetahui hasil kerja karyawan yang dinilai secara keseluruhan. Menurut Mathis (2000), penilaian kinerja karyawan yang baik adalah penilaian kinerja yang mana terdapat kesesuaian hasil penilaian *existing* dengan hasil penilaian lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat bias dalam proses penilaian.

3.3.2 *Analisis Perbandingan Model Penilaian Existing dengan Model Penilaian Menggunakan Metode 360 Derajat*

Perbandingan model penilaian ini digunakan untuk mengetahui perbedaan komponen model penilaian *existing* dengan komponen model penilaian baru. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 13.

Tabel 13. Perbandingan Model Penilaian *Existing* Dengan Model Penilaian 360 derajat

NO	FAKTOR PEMBANDING	*EXISTING*	360 DERAJAT
1	MODEL KOMPETENSI	Hasil kerja Sikap kerja Kemampuan kerja	*Job performance* Kemampuan pribadi Kompetensi inti Kompetensi pendukung
2	METODE PENILAIAN	*Single rater* (Pihak SDM)	Penilaian 360 derajat yang terdiri atas: Atasan Rekan kerja Diri sendiri
3	SKALA PENILAIAN	Hanya ada indikator penilaian secara kualitatif	Adanya indikator penilaian secara kuantitatif dan kualitatif

4. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Hasil dari *performance appraisal existing* ditunjukkan pada Tabel 14.

Tabel 14. Hasil *Performance Appraisal Existing*

NO	JABATAN	*EXISTING*	NO	JABATAN	*EXISTING*
1	Staf Hortikultura	91	16	Penyelia Pengendalian & Pelaporan	84
2	Asman Pengadaan Barang&Jasa	91	17	Staf Pengembangan & Perencanaan	84
3	Manajer SDM&Umum	90	18	Staf Kehumasan	83
4	Sekretaris Regional	90	19	Penyelia Sekretaris & Pelaporan	83
5	Asman Akuntansi	90	20	Penyelia Logistik	83
6	Kasir	90	21	Staf Keuangan	83
7	Staf Administrasi Keuangan	90	22	Staf Akuntansi Manajemen	83
8	Manajer Produksi	88	23	Staf akuntansi	83
9	Staf Akuntansi Keuangan	87	24	Staf Pelaporan	82
10	Manajer Keuangan	86	25	Staf Administrasi Ritel	82
11	Staf Intensifikasi	86	26	Penyelia Pembinaan & Pengembangan	82
12	Penyelia Distribusi Pasar	86	27	Staf Produksi benih padi	81
13	Asisten Manajer Keuangan	86	28	Staf Anggaran	81
14	Asman SDM	85	29	Asman Pengelolaan Aset	81
15	Staf Benih Pangan	84	30	Manajer Pemasaran	0

Berdasarkan Tabel 5.1, hasil *performance appraisal* tertinggi adalah Staf Hortikultura sebesar 91 dan hasil *performance appraisal* terendah adalah Manajer Pemasaran karena belum dilakukan penilaian ketika sudah menjabat posisi Manajer Pemasaran.

2. Hasil dari *performance appraisal* menggunakan metode 360 derajat ditunjukkan pada Tabel 15.

Tabel 15. Hasil *Performance Appraisal* Menggunakan Metode 360 Derajat

NO	JABATAN	TOTAL	NO	JABATAN	TOTAL
1	Sekretaris Regional	92,88	16	Staf Keuangan	80,48
2	Manajer SDM&Umum	92,08	17	Staf Anggaran	80,08
3	Manajer Keuangan	85,64	18	Penyelia Logistik	79,79
4	Manajer Produksi	85,35	19	Penyelia Pengendalian & Pelaporan	79,74
5	Manajer Pemasaran	84,1	20	Penyelia Distribusi Pasar	79,71
6	Staf Pengembangan & Perencanaan	82,8	21	Asman SDM	79,62
7	Penyelia Pembinaan & Pengembangan	82,36	22	Staf Hortikultura	79,51
8	Penyelia Sekretaris & Pelaporan	81,83	23	Staf Administrasi Ritel	78,61
9	Staf akuntansi	81,67	24	Staf Pelaporan	78,57
10	Staf Akuntansi Manajemen	81,58	25	Staf Produksi benih padi	78,36
11	Asman Pengadaan Barang&Jasa	81,4	26	Staf Benih Pangan	77,81
12	Asman Pengelolaan Aset	81,21	27	Staf Administrasi Keuangan	77,75
13	Asman Akuntansi	81,06	28	Staf Kehumasan	77,18
14	Asisten Manajer Keuangan	81,03	29	Kasir	77,14
15	Staf Intensifikasi	80,74	30	Staf Akuntansi Keuangan	75,46

Berdasarkan Tabel 5.2, hasil *performance appraisal* tertinggi adalah Sekretaris Regional sebesar 92,88 dan hasil hasil *performance appraisal* terendah adalah Staf Akuntansi Keuangan sebesar 75,46.

3. Berdasarkan perbandingan hasil *performance appraisal existing* dengan hasil penilaian menggunakan metode 360 derajat, sebanyak 83% hasil penilaian karyawan menggunakan metode 360 derajat lebih rendah daripada hasil penilaian karyawan *existing*. Hal ini mengindikasikan adanya penyimpangan penilaian.

Daftar Pustaka

Deming, Edward. (1990), *A System of Profound Knowledge*, Pearson, Washington DC.

Grote, Dick. (2002), *The Performance Appraisal Question And Answer Book*, American Management Association, Washington DC.

Mardalis. (1995), *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Bumi Aksara, Jakarta.

Mathis, Robert L & John H. Jackson. (2000), *Human Resource Management*, South Western College Publishing, Ohio.

Palan, R. (2007), *Competency Management*, PPM, Jakarta.

Spencer, M. Lely & Signe. (1995), *Competence At Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc. Stoner, New York.

Werner, Steve & Randall S. Schuler. (2011), *Pengelolaaan Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.