

PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN *FURNITURE* DENGAN METODE *360 DEGREES FEEDBACK*

Remba Yanuar Efranto¹, Lely Riawati², Ryanti Setyoningtyas Dinaputri³

^{1,2,3}Faculty of Engineering, Industrial Engineering Department, Universitas Brawijaya

ABSTRACT *Performance appraisal is a key factor to develop an effective and efficient. Employees faced with a structured and systematic assessment to measure the achievements of the work. Unsatisfaction performance appraisal methods can be a polemical. It happens because of the gap between the expected value to the value of actual performance. Rating scale is one method affected bias and halo effect. Therefore, it is necessary to design assessment methods better performance. The method of this research is 360 degree feedback. 360 degree feedback is methods in which employees receive confidential, anonymous feedback from the people who work around them. There are 24 employees were assessed in this study. The design competencies and sub-competencies in the performance appraisal form with a 360-degree feedback method prepared by adapting the managerial core competency. Based on 360 degree feedback method, there are many employees who get increased performance assessment compared to the previous assessment method. The increase was influenced by the contribution value of the co-workers, subordinates and themselves.*

Keywords: *360 degrees feedback, employee, performance appraisal, AHP*

1. PENDAHULUAN

Departemen *Human Resources and Development* (HRD) merupakan fungsi dasar di seluruh aspek manajemen dan menjadi pihak yang krusial dalam proses transformasi pada suatu perusahaan. Departemen tersebut berkaitan erat dengan entitas terpenting pada perusahaan, yaitu karyawan. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan dihadapkan pada suatu penilaian terstruktur dan sistematis untuk mengukur pencapaian kerjanya terhadap target penilaian dan potensi pengembangannya. Penilaian kinerja karyawan menjadi salah satu indikator dari kualitas departemen HRD dari suatu perusahaan [1]. Penilaian kinerja karyawan berperan penting sebagai bahan pertimbangan untuk melaksanakan pemilihan, pelatihan, promosi dan pemberian kompensasi kepada karyawan.

Terdapat beragam metode yang dapat diadaptasi untuk melaksanakan penilaian kinerja karyawan. Pemilihan metode didasarkan pada kebutuhan dan kesesuaian dengan kondisi objek penilaian. Salah satu tugas departemen HRD adalah menemukan metode penilaian terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan.

Fenomena yang kerap kali terjadi di suatu organisasi, yaitu hampir setiap karyawan merasa kurang puas terhadap pelaksanaan penilaian kinerja karyawan sehingga timbul sikap saling menyalahkan [2]. Hal ini terjadi akibat adanya gap antara nilai yang diharapkan dengan nilai performansi aktual. Selain itu, penilaian yang hanya bersumber dari satu penilai mengakibatkan meningkatnya faktor subjektivitas. Faktor tersebut dapat mempengaruhi penilaian terhadap seorang karyawan secara signifikan.

Penilaian kinerja karyawan seringkali dipandang sebagai aktivitas yang kurang menyenangkan. Karyawan akan menerima hasil penilaian kinerja jika penilaian tersebut dianggap valid, yaitu mampu menggambarkan performansi secara akurat. Jika karyawan beranggapan bahwa penilaian kinerja tersebut tidak valid maka karyawan akan kehilangan keyakinan dan kepercayaan terhadap manajer yang akan berimbas pada menurunnya produktivitas.

Berdasarkan studi lapangan pada sebuah perusahaan furniture, perusahaan belum memberikan perhatian khusus terkait pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan. Perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja karyawan searah dan *conventional rating scales* yaitu penilaian kinerja kepala divisi dilakukan oleh kepala

* Corresponding author: Remba Yanuar Efranto

Email : remba@ub.ac.id

Published online at <http://Jemis.ub.ac.id>

Copyright ©2015 JTI UB Publishing. All Rights Reserved

departemen, dan penilaian kinerja kepala departemen dilakukan oleh *General Manager*.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan metode penilaian searah memiliki beberapa kelemahan. Penilaian tersebut sangat rentan terpengaruh bias dan *halo effect*. Bias terjadi jika opini personal penilai terhadap karyawan mempengaruhi penilaian kinerjanya. *Halo effect* terjadi jika penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal tersebut. Selain itu, ketidakterlibatan karyawan dalam metode penilaian kinerja searah mengakibatkan rendahnya komunikasi dan iklim kebersamaan dalam lingkungan kerjanya.

Salah satu komponen paling penting dan sulit untuk mencapai penilaian kinerja karyawan yang efektif adalah penilaian kinerja karyawan harus bebas dari bias [3]. Dalam membuat keputusan, *raters* seringkali terpengaruh oleh faktor bias yang berakibat pada ketidakadilan penilaian. Faktor tersebut harus diminimalkan atau dihilangkan, salah satunya melalui profesionalitas kerja agar proses penilaian reliabel dan menghasilkan penilaian yang objektif. Beberapa jenis bias yang seringkali terjadi meliputi *recency effect*, *halo effect*, *central tendency*, dan *prejudice*.

Penilaian kinerja karyawan yang lebih valid adalah penilaian kinerja karyawan yang melibatkan lebih dari satu penilai [4]. Atasan dan karyawan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan hasil dari penilaian kinerja karyawan. Atasan dan karyawan mengemukakan kekuatan dan kelemahan, serta cara untuk meningkatkan aspek kerja yang dinilai lemah. Prosedur tersebut menghasilkan komitmen kerja yang lebih baik dan kepuasan karyawan terhadap sistem manajemen.

Penilaian kinerja karyawan harus didasari oleh komunikasi dan lingkungan kerja yang terbuka [5]. Atasan, rekan kerja maupun *subordinate* secara terbuka mengemukakan dan mengkomunikasikan aspek pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan aspek pekerjaan yang membutuhkan pengembangan.

Metode *360 degree feedback* adalah penilaian multisumber yang melibatkan penilaian dari manajer, *subordinate*, rekan kerja, diri sendiri, bahkan pelanggan internal maupun eksternal [6]. Metode *360 degree feedback* dikembangkan tidak hanya untuk membantu manajer untuk menilai dan mendukung keputusan manajerial, namun juga

dikembangkan untuk meningkatkan kualitas penilaian dengan meningkatkan faktor objektivitas. Selain itu, partisipasi karyawan dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dapat mempengaruhi komitmen karyawan sehingga mampu meminimalkan *turnover* [7].

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka diperlukan penelusuran lebih jauh melalui perbaikan penilaian kinerja karyawan ditinjau dari aspek metode penilaian kinerja karyawan dan sumber penilai dalam penilaian kinerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan membandingkan penggunaan metode penilaian kinerja yang ada di perusahaan saat ini dengan penggunaan metode *360 degree feedback*.

2. METODOLOGI

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah observasi, wawancara, kuisioner, dokumentasi perusahaan, arsip data objek pengamatan dan berbagai literatur. Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini meliputi:

- Data jumlah karyawan
- Data struktur organisasi perusahaan.
- Data *form* penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini.
- Data pembobotan kompetensi dan sub kompetensi penilaian untuk merancang *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

2.1 Metode *360 degree feedback*

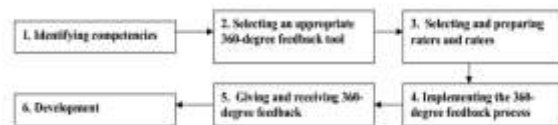
Metode *360 degree feedback* merupakan suatu metode dimana seorang karyawan menerima umpan balik dari berbagai pihak di perusahaan. Penilaian kinerja ini dibutuhkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta potensi pengembangannya. Gambar 1 mengilustrasikan lingkup penilaian kinerja menggunakan metode *360 degree feedback*.



Gambar 1. Lingkup Penilaian Kinerja Metode *360 Degree Feedback*

Metode *360 degree feedback* dikenal dengan banyak nama meliputi *multi rater feedback*, *all round feedback*, *360 degree appraisal*, *540 degree feedback*, *400 degree feedback*, *180 degree feedback*, *peer appraisal* dan *upwards feedback*. Nama-nama tersebut mendeskripsikan sesuatu yang sama yaitu penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh beberapa sumber. Terdapat empat penilai yang umumnya digunakan dalam penerapan metode *360 degree feedback* meliputi diri sendiri, rekan kerja, atasan dan *subordinate*[8].

Proses implementasi metode *360 degree feedback* secara umum dikategorikan menjadi enam fase. Gambar 2 mengilustrasikan proses implementasi metode *360 degree feedback*. Dalam penelitian ini analisa hanya terbatas pada empat fase meliputi identifikasi hingga implementasi saja.



Gambar 2. Proses *360 degree feedback*

Fase 1: Identifikasi kompetensi

Fase kritikal dan utama dalam penerapan metode *360 degree feedback* adalah identifikasi kompetensi yang relevan yang mampu mengukur kinerja karyawan secara akurat.

Fase 2: Pemilihan *360 degree feedback tool*

Instrumen dari *360 degree feedback* dapat dipilih dari pengembangan instrumen yang telah ada atau disusun ulang secara spesifik oleh perusahaan. Jika kompetensi yang diukur oleh instrumen tidak merefleksikan visi dan nilai perusahaan, maka dapat mengalami kegagalan untuk mencapai tujuan perusahaan [8]. Pengisian instrumen disarankan dapat diselesaikan dalam waktu 15 menit, sehingga instrument sebaiknya berisi kompetensi penilaian yang bersifat jelas dan dapat dimengerti oleh penilai [9].

Fase 3: Pemilihan dan persiapan *rates* dan *raters*

Raters sebaiknya dipilih berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan keahlian mereka untuk menilai karyawan yang menjadi subjek penilaian. Jumlah *raters* yang ideal sulit untuk ditentukan, namun direkomendasikan jumlah *raters* berkisar empat hingga sepuluh orang [10].

Fase 4: Implementasi metode *360 degree feedback*

Sebelum mengimplementasikan metode penilaian tersebut, pihak-pihak yang berpartisipasi harus memahami tujuan dari proses *360 degree feedback*. Kesuksesan proses perlu didukung oleh manajemen senior dengan berpartisipasi untuk memberi dan menerima *feedback*[8].

Fase 5: Pemberian dan penerimaan *360 degree feedback*

Pemberian *feedback* dapat dijadikan sebagai saran pembelajaran bagi karyawan untuk belajar dan berkembang dengan mengetahui kompetensi apa yang perlu ditingkatkan.

Fase 6: Pengembangan

Pada fase ini dilakukan pengembangan kompetensi yang perlu dipertimbangkan dalam penilaian sesuai kondisi karyawan sesuai dengan deskripsi kerjanya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbaikan *form* penilaian kinerja karyawan merujuk pada beberapa referensi dan diskusi dengan pihak manajemen. Tabel 1 berikut ini menggambarkan mengenai perbandingan beberapa metode penilaian kinerja beserta keuntungan dan kelemahannya. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen, didapatkan kesepakatan penggunaan metode *rating scale* dan *360 degree feedback*.

Metode *rating scale* digunakan berdasarkan pertimbangan kemudahan penilaian karena tersedianya standar penilaian yang dapat digunakan untuk beberapa periode selanjutnya. Kekurangan dari metode *rating scale* yaitu penilaian yang berpotensi bersifat subjektif dapat diminimalkan dengan mengadopsi metode penilaian *360 degree feedback*.

Banyaknya penilai yang terlibat melalui sistem penilaian tersebut mampu meningkatkan objektivitas dan mengurangi bias. Kekurangan lainnya dari metode *rating scale* yaitu setiap karakteristik penilaian yang bersifat sama penting akan diminimalkan melalui penerapan pembobotan untuk setiap kompetensi dan sub kompetensi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Pembobotan dilakukan oleh manajer *Human Resource and Development Department* dan *General Manager* yang dianggap sebagai ahli dalam

penilaian kinerja karyawan.

Kompetensi dan sub kompetensi yang menjadi karakteristik penilaian kinerja karyawan turut disesuaikan dengan perkembangan perusahaan disertai dengan rujukan pustaka. Terdapat empat rujukan yang menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan kompetensi dan sub kompetensi yang menjadi karakteristik penilaian kinerja karyawan seperti yang dijelaskan pada Tabel 2.

Setelah melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu, kriteria dan subkriteria yang digunakan mengacu pada *managerial core competency models*. Pemilihan model kompetensi dan sub kompetensi ini berdasarkan pada kesesuaian kompetensi dan sub

kompetensi dengan nilai-nilai kerja dan lingkungan kerja perusahaan, serta kemiripan penggolongan kompetensi dengan form penilaian kinerja karyawan saat ini.

Tabel 3 menjelaskan mengenai kompetensi dan sub kompetensi yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yang dirancang melalui kajian literatur, diskusi dengan pihak perusahaan dan kesesuaian dengan kondisi perusahaan. Dalam implementasinya terhadap form penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*, kompetensi dan sub kompetensi yang tercakup pada *managerial core competencies* disesuaikan dengan keadaan di perusahaan.

Tabel 1.Perbandingan Metode Penilaian Kinerja Karyawan [1]

No	Metode	Penjelasan	Keuntungan	Kerugian
1	<i>Ranking Method</i>	Menilai kinerja seluruh karyawan dengan mengurutkan karyawan dengan nilai terburuk hingga karyawan dengan nilai terbaik	Cepat, transparan, menghemat biaya, sederhana dan mudah untuk digunakan	Kurang objektif, berpotensi menimbulkan konflik, sesuai untuk lingkungan kerja yang kecil, kekuatan dan kelemahan karyawan tidak dapat didefinisikan
2	<i>Rating Scale Method</i>	Skala dibuat melalui beberapa karakteristik penilaian, dilakukan dengan mengidentifikasi kondisi yang paling sesuai menggambarkan performansi karyawan	Sederhana, mudah untuk dirancang, mudah untuk digunakan, meminimalkan bias	Penilaian berpotensi bersifat objektif, setiap karakteristik penilaian bersifat sama penting
3	<i>Critical Incident Method</i>	Menilai melalui rekaman pekerjaan karyawan	Mudah untuk dikembangkan, berdasarkan pada pengamatan langsung	Membutuhkan banyak waktu, membutuhkan analisa untuk menyimpulkan data, sulit untuk meyakinkan karyawan untuk merekam kegiatannya
4	<i>Narrative Essays Method</i>	Penilai menulis penjelasan mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan serta saran untuk pengembangannya di akhir periode penilaian	Menunjukkan performansi secara jelas, menyediakan hubungan timbal balik	Tidak memperhitungkan faktor kejujuran, integritas, kualitas; interpretasi tujuan bervariasi antar manajer dan antar karyawan; membutuhkan banyak waktu, rumit
5	<i>Behaviorally Anchored Rating Scale Method</i>	BARS mengkombinasikan metode <i>critical incident</i> dan <i>graphic rating scale</i> , supervisor menilai karyawan berdasarkan pada item di skala numerik	<i>Job behaviour</i> mendeskripsikan performansi karyawan dengan baik, lebih objektif	<i>Behaviour</i> mengacu pada aktivitas, bukan hasil, membutuhkan sangat banyak waktu, setiap pekerjaan memerlukan <i>bars scale</i> terpisah
6	<i>Assessment Centers Method</i>	Karyawan dievaluasi berdasarkan <i>behaviour</i> dari beberapa contoh tugas	Metode fleksibel, dapat mengukur <i>multiple attributes</i>	Membutuhkan banyak penilai, membutuhkan sangat banyak waktu
7	<i>360 Degree Feedback Method</i>	Berdasarkan pada penilaian oleh <i>superior, colleagues, subordinates</i> , bahkan <i>customers</i> dan <i>suppliers</i>	Merupakan teknik pengembangan yang sangat baik, merupakan sistem yang akurat, reliabel dan kredibel, lebih objektif karena banyaknya penilai	Memakan waktu, sulit diterapkan pada <i>cross functional system</i>

Tabel 2. Penentuan Kompetensi Penilaian Kinerja Karyawan

Factor	Sub-factor
Ten Core Competencies [11]	Karakteristik kompetensi yang digunakan meliputi <i>leadership and teamwork, planning and organization, communication, ethics and ethical values, internal and external stakeholder management, political understanding, knowledge management, risk management</i> dan <i>project and process management</i>
Managerial Core Competencies [12]	Karakteristik kompetensi yang digunakan meliputi <i>general integrative competency, planning and control competency, leading competency</i> dan <i>managing conflict and changes competency</i>
Leadership Core Competencies [13]	Karakteristik kompetensi yang digunakan meliputi <i>managing self, managing projects, managing people, managing programs</i> dan <i>leading organizations</i>
Competencies Based on Job Description [14]	Karakteristik kompetensi yang digunakan disusun berdasarkan <i>skills, knowledge</i> dan <i>behaviour</i> yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mengacu pada <i>job description</i>

Tabel 3. Kompetensi dan Sub-kompetensi Terpilih

Kompetensi	Sub Kompetensi
<i>General Integrative Competency</i>	Kemampuan interpersonal
	Komunikasi di lingkungan kerja
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan
	Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja
	Inisiatif
	Perilaku Kerja
<i>Planning and Control Competency</i>	Kedisiplinan
	Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan
	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian
<i>Leading Competency</i>	Kontrol dan koordinasi anggota
	Delegasi tanggungjawab dan wewenang
	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota
	Kreatif dan inovatif
<i>Managing Conflict and Change Competency</i>	Motivasi kepada anggota
	Kemampuan membuat keputusan
	<i>Team building</i>
	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja
	Fleksibilitas
	Sikap terhadap <i>change management</i>

Untuk memudahkan dalam pengimplementasian sistem penilaian kinerja karyawan dengan *360 degree feedback*, form penilaian kinerja karyawan dikategorikan menjadi empat berdasarkan sumber penilainya, yaitu form penilaian kinerja karyawan yang diisi oleh atasan, rekan kerja, *subordinate*, dan diri sendiri. Terdapat beberapa perbedaan mendasar antara form penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dan form penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. Tabel 4 menggambarkan perbedaan antara form penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dan form penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

Tabel 4. Perbedaan Form Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dandengan Metode *360 Degree Feedback*

No	Perbedaan	Kondisi Saat Ini	Metode <i>360 Degree Feedback</i>
1	Sumber Penilai	Penilaian hanya dilakukan oleh atasan sehingga rentan terhadap subjektivitas	Penilaian dilakukan oleh atasan, rekan kerja, <i>subordinate</i> dan diri sendiri
2	Aspek Penilaian	Aspek penilaian didasarkan pada empat aspek umum yaitu teknis pekerjaan, non teknis, kepribadian dan kepemimpinan	Aspek penilaian didasarkan pada empat aspek <i>managerial core competencies</i>
3	Ketepatan Penilaian	Terdapat beberapa aspek yang kurang tepat jika dinilai oleh atasan meliputi kerja sama dan koordinasi antar bagian dan kepemimpinan	Penyesuaian aspek penilaian dengan penilai sehingga hasil penilaian lebih akurat
4	Pembobotan Aspek Penilaian	Seluruh aspek penilaian dibobotkan sama rata sehingga tidak terdapat tingkat kepentingan di setiap aspek penilaian	Setiap aspek penilaian dianalisa bobotnya melalui metode <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>
5	Standar Penilaian	Tidak terdapat standar penilaian yang jelas	Standar penilaian dibuat secara terperinci untuk menghindari bias pada penilaian antara satu penilai dengan penilai lainnya

Beberapa sub kompetensi digunakan serta beberapa lainnya tidak karena kekurangsesuaian dengan nilai kerja dan kondisi kerja di perusahaan. Pemilihan sub kompetensi dilakukan melalui diskusi dengan pihak manajemen. Tiga nilai pokok di

perusahaan yang meliputi keterbukaan, kepemimpinan, dan perilaku kerja diturutsertakan dalam form penilaian kinerja yang baru.

Tabel 5. Pembobotan AHP

Kompetensi i	Sub Kompetensi	Penilai	Bobot
<i>General Integrative Competency</i> 0.092	Kemampuan interpersonal (0.041)	Atasan	0.448
		Rekan Kerja	0.373
		Subordinat	0.129
		Diri Sendiri	0.050
	Komunikasi di lingkungan kerja (0.046)	Atasan	0.334
		Rekan Kerja	0.312
		Subordinat	0.299
		Diri Sendiri	0.055
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas (0.148)	Atasan	0.452
		Rekan Kerja	0.464
Diri Sendiri		0.084	
Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan (0.262)	Atasan	0.721	
	Rekan Kerja	0.215	
	Diri Sendiri	0.064	
Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja (0.064)	Atasan	0.564	
	Rekan Kerja	0.336	
	Diri Sendiri	0.100	
Inisiatif (0.040)	Atasan	0.734	
	Rekan Kerja	0.147	
	Diri Sendiri	0.119	
Perilaku kerja (0.262)	Atasan	0.875	
	Diri Sendiri	0.125	
Kedisiplinan (0.117)	Atasan	0.866	
	Diri Sendiri	0.134	
Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan (0.020)	Atasan	0.846	
	Diri Sendiri	0.154	
<i>Planning and Control Competency</i> 0.483	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja (0.325)	Atasan	0.739
		Rekan Kerja	0.131
		Diri Sendiri	0.130
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian (0.339)	Atasan	0.165
		Rekan Kerja	0.742
		Diri Sendiri	0.093
	Kontrol dan koordinasi anggota(0.284)	Subordinat	0.855
Diri Sendiri		0.145	
Delegasi tanggungjawab dan wewenang (0.052)	Subordinat	0.875	
	Diri Sendiri	0.125	
<i>Leading Competency</i> 0.362	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota (0.125)	Subordinat	0.888
		Diri Sendiri	0.112
	Kreatif dan inovatif (0.161)	Atasan	0.445
		Rekan Kerja	0.399
		Subordinat	0.105
		Diri Sendiri	0.051
<i>Leading Competency</i>	Motivasi kepada anggota (0.210)	Subordinat	0.888
		Diri Sendiri	0.112
	Kemampuan membuat keputusan (0.142)	Atasan	0.729
		Rekan Kerja	0.194
		Diri Sendiri	0.077
	<i>Team building</i> (0.362)	Subordinat	0.855
Diri Sendiri		0.145	
<i>Managing Conflict and Change Competency</i> 0.063	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah (0.086)	Atasan	0.449
		Rekan Kerja	0.462
		Diri Sendiri	0.089
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja (0.437)	Atasan	0.172
		Rekan Kerja	0.610
		Subordinat	0.168
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja (0.344)	Diri Sendiri	0.050
		Atasan	0.215
		Rekan Kerja	0.721
	Fleksibilitas (0.072)	Diri Sendiri	0.064
		Atasan	0.146
		Rekan Kerja	0.604
Sikap terhadap change management(0.061)	Subordinat	0.198	
	Diri Sendiri	0.052	
	Atasan	0.320	
		Rekan Kerja	0.596
		Diri Sendiri	0.084

Penilaian kinerja karyawan saat ini menggunakan parameter penilaian A (sangat baik) dengan klasifikasi nilai 240-300, B (baik) dengan klasifikasi nilai 165-239, C (cukup) dengan klasifikasi nilai 76-164 dan D (buruk) dengan klasifikasi nilai 0-75. Tabel 6 menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini untuk dua puluh empat karyawan yang menjabat sebagai kepala departemen dan kepala divisi.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan yang dinilai oleh masing-masing atasan, dua puluh dua karyawan mendapatkan nilai pada kategori B (baik) dan dua karyawan lainnya mendapatkan nilai pada kategori C (cukup).Karyawan yang mendapatkan nilai pada kategori cukup yaitu kepala departemen *Operation 2* dan kepala departemen

Marketing. Penilaian oleh kedua karyawan tersebut dilakukan oleh *General Manager*, sedangkan penilaian kinerja karyawan yang menjabat sebagai kepala divisi seluruhnya mendapatkan nilai pada kategori baik.

Tabel 6. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *Rating Scale* (saat ini)

Kepala Departemen dan Kepala Divisi	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Rating Scale</i> (saat ini)
Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	211
Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	146
Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	213
Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	217
Kepala Departemen HRD	209
Kepala Departemen <i>Marketing</i>	158
Kepala Divisi PPC	197
Kepala Divisi <i>Production</i>	188
Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	192
Kepala Divisi <i>Packing</i>	219
Kepala Divisi <i>Inventory</i>	228
Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	193
Kepala Divisi <i>Estimation</i>	226
Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	202
Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	172
Kepala Divisi <i>Finance</i>	208
Kepala Divisi <i>Accounting</i>	211
Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	215
Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	197
Kepala Divisi IT	214
Kepala Divisi <i>Personal Secretariat</i>	216
Kepala Divisi <i>General Affair</i>	189
Kepala Divisi Ekspor Impor	232
Kepala Divisi <i>Mark Service</i>	184

Namun, pada implementasi penilaian kinerja karyawan saat ini, pihak HRD menerima keluhan beberapa karyawan mengenai hasil penilaian kinerja karyawan. Beberapa karyawan menilai bahwa hasil penilaian kinerja karyawan tidak mampu merepresentasikan performansi aktual secara tepat.

Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *360 degree feedback*

menggunakan parameter penilaian dalam *range* satu hingga lima yang merepresentasikan performansi kinerja karyawan berada pada *range unsatisfactory* (mengecewakan) hingga *outstanding* (memukau). Tabel 7 menguraikan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

Tabel 7. Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *Rating Scale* (saat ini)

Kepala Departemen dan Kepala Divisi	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>
Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	3.586
Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	3.320
Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	3.366
Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	3.706
Kepala Departemen HRD	3.523
Kepala Departemen <i>Marketing</i>	3.439
Kepala Divisi PPC	3.616
Kepala Divisi <i>Production</i>	3.553
Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	3.989
Kepala Divisi <i>Packing</i>	3.584
Kepala Divisi <i>Inventory</i>	3.411
Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	3.181
Kepala Divisi <i>Estimation</i>	3.910
Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	3.589
Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	3.806
Kepala Divisi <i>Finance</i>	3.429
Kepala Divisi <i>Accounting</i>	3.799
Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	3.101
Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	3.557
Kepala Divisi IT	3.956
Kepala Divisi <i>Personal Secretariat</i>	4.308
Kepala Divisi <i>General Affair</i>	3.789
Kepala Divisi Ekspor Impor	3.755
Kepala Divisi <i>Mark Service</i>	3.379

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dengan metode *360 degree feedback*, terdapat dua puluh tiga karyawan yang mendapatkan nilai pada *range 3 (effective)* dan 4 (*highly effective*), serta satu karyawan yang mendapatkan nilai pada *range 4 (highly effective)* dan 5 (*outstanding*) yaitu kepala divisi *Personal Secretariat*. Beberapa karyawan

menunjukkan peningkatan hasil penilaian jika dibandingkan dengan hasil penilaian saat ini, dan beberapa lainnya menunjukkan penurunan hasil penilaian jika dibandingkan dengan hasil penilaian saat ini. Peningkatan dan penurunan hasil penilaian kinerja tersebut dapat terjadi akibat pengaruh penilaian dari sumber lainnya yaitu rekan kerja, *subordinate* dan diri sendiri.

Perbedaan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* meliputi hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* lebih tinggi daripada hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* lebih rendah daripada hasil penilaian kinerja karyawan saat ini. Karyawan yang mengalami peningkatan nilai kinerja dengan metode penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* meliputi empat karyawan yang menjabat sebagai Kepala Departemen dan dua belas karyawan yang menjabat sebagai Kepala Divisi.

Peningkatan tersebut secara umum dipengaruhi oleh penilaian oleh diri sendiri dan penilaian oleh *subordinate* yang lebih tinggi daripada penilaian oleh atasan dan rekan kerja. Namun tingginya penilaian oleh diri sendiri tidak lantas menyebabkan hasil penilaian kinerja menjadi tinggi karena bobot penilaian oleh diri sendiri memiliki bobot yang paling rendah pada setiap sub kompetensi.

Penilaian oleh diri sendiri disadari memiliki kecenderungan subjektivitas yang lebih tinggi, sehingga pembobotan penilaian oleh diri sendiri selalu lebih rendah daripada penilaian oleh atasan, rekan kerja, dan *subordinate*. Sedangkan penilaian *subordinate* yang memiliki bobot lebih besar umumnya baik, sehingga memberikan kontribusi nilai yang cukup besar pada hasil akhir penilaian kinerja karyawan.

Karyawan yang mengalami penurunan nilai kinerja dengan metode penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* meliputi dua karyawan yang menjabat sebagai Kepala Departemen dan enam karyawan yang menjabat sebagai Kepala Divisi. Penurunan tersebut secara umum dipengaruhi oleh rendahnya penilaian dari *subordinate* dan rekan kerja. Bobot penilaian oleh *subordinate* dan rekan kerja yang selalu lebih tinggi daripada penilaian oleh diri sendiri menghasilkan kontribusi nilai yang relatif rendah pada hasil

akhir penilaian kinerja karyawan.

Berdasarkan metode *360 degree feedback* menunjukkan bahwa lebih banyak karyawan yang mendapatkan peningkatan penilaian kinerja dibandingkan dengan metode penilaian sebelumnya. Peningkatan tersebut dipengaruhi oleh kontribusi nilai dari rekan kerja, *subordinate* dan diri sendiri. Peningkatan penilaian kinerja berdampak positif dan menguntungkan bagi karyawan yang menjadi subjek penilaian karena beberapa karyawan melaporkan keluhan mengenai hasil penilaian kerjanya yang dianggap tidak mampu merepresentasikan performansi aktual.

4. KESIMPULAN

Perancangan kompetensi dan sub kompetensi pada *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* disusun dengan mengadaptasi *managerial core competency*. Pemberian bobot penilaian dapat meminimasi terjadinya subjektivitas penilaian. Berdasarkan metode *360 degree feedback*, beberapa karyawan menunjukkan peningkatan hasil penilaian jika dibandingkan dengan hasil penilaian saat ini, dan beberapa lainnya menunjukkan penurunan hasil penilaian jika dibandingkan dengan hasil penilaian saat ini. Peningkatan dan penurunan hasil penilaian kinerja tersebut dapat terjadi akibat pengaruh penilaian dari sumber lainnya yaitu rekan kerja, *subordinate* dan diri sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- [1.] Aggarwal, A. & Thakur, G.S.M. 2013, "Techniques of Performance Appraisal - A Review", *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 2(3), pp. 617-621.
- [2.] Padhi, S.K. & Sahu, P.C. 2013, "360 Degree Feedback Performance Appraisal in Management Educational Institution - A Study", *Asia Pacific Journal of Research (APJR)*, 1(7), pp. 24-42.
- [3.] Ahmad, R. & Bujang, S. 2013, "Issues and Challenges in the practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century", *International Journal of Education and research*, 1(4), pp.1-8.
- [4.] Kipcumbha, T.B. 2014, "Effectiveness of the 360 Degree Appraisal Tool in Human Resource Practice in Kenya", *Herald*

- Journal of Marketing and Business Management*, 3(1), pp. 10-21.
- [5.] Mani, B. G. 2002, "Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study," *Public Personnel Management*, 31(2), pp. 141-159.
- [6.] Gupta, T. 2013, "Suitability of 360 Degree Appraisal System to Manage Company's Health: An Analytical Study", *International Journal of Organizational Behaviour and Management Perspectives*, 2 (1), pp. 238-244.
- [7.] Kaur, S. 2013, "360 Degrees Performance Appraisal-Benefits and Shortcoming", *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 2(6), pp. 83-88.
- [8.] McCarthy, A.M. & Garavan, T.N. 2001, "360-Degree Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, 25(1), pp. 5-32.
- [9.] Cacioppe, R. & Albrecht, S. 2000, "Using 360-Degree Feedback And The Integral Model to Develop Leadership and Management Skills", *Leadership and Organisation Development Journal*, 4(6), pp. 390-404.
- [10.] Garavan, T.N., Morley, M. & Flynn, M. 1997, "360-Degree Feedback: Its Role in Employee Development", *Journal of Management Development*, 16(2), pp. 134-147.
- [11.] Sohmen, V.S. & Dimitriou, C.K., 2015, "Ten Core Competencies of Program Managers An Empirical Study", *International Journal of Health and Economic Development*, Vol 1 No 1, pp:1-7.
- [12.] Sambasivan, Dr., E., 2012, "Managerial Core Competency Perceptions of Business Executives – A Study", *Journal of Arts, Science and Commerce*, Vol 2 No 3, pp: 56-63.
- [13.] Vanbeek & Marteen, 2010, "Competencies Based on Job Description", *Journal of Leadership Studies*, Vol 5 No 3, pp:317-332.
- [14.] Saif, N. & Khan, M.S., 2013, "Competency Based Job Analysis", *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, Vol 3 No 1, hlm: 105-111.