

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PERSONALIA BERDASARKAN KOMPETENSI DENGAN METODE 360 DERAJAT (STUDI KASUS DI PG KEBON AGUNG – MALANG)

COMPETENCY BASED PERFORMANCE APPRAISAL FOR HUMAN RESOURCES DEPARTMENT'S STAFFS WITH 360- DEGREE METHOD (CASE STUDY AT PG KEBON AGUNG - MALANG)

Tia Dwi Chasanah^{1)*}, Usman Effendi²⁾, Rizky L R Silalahi²⁾

¹⁾ Jurusan Teknologi Industri Pertanian – FTP – Universitas Brawijaya, Jl. Veteran – Malang 65145

²⁾ Staf Pengajar Jurusan Teknologi Industri Pertanian – FTP – Universitas Brawijaya, Malang 65145

*tiadwichasanah@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan bobot kriteria kompetensi dan bobot penilai untuk menilai kinerja karyawan tetap bagian personalia dengan *Analytic Network Process* (ANP), dan menentukan peringkat kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dengan metode 360 derajat. Hasil pembobotan dengan ANP didapatkan bobot kelompok kriteria keterampilan kerja sama dan menjaga kenyamanan lingkungan (0.438), kelompok kriteria kepribadian (0.291), kelompok kriteria keterampilan teknis pelaksanaan tugas (0.151), dan kelompok kriteria keterampilan mengelola tugas (0.120). Hasil bobot penilai dari bobot tertinggi hingga terendah yaitu atasan langsung (0.320), atasan berikutnya (0.307), rekan kerja dari unit kerja yang sama (0.218), rekan kerja dari unit kerja yang berbeda (0.111), dan diri sendiri (0.044). Peringkat kinerja enam karyawan bagian personalia dari peringkat pertama hingga ketiga dengan kategori kinerja tinggi yaitu Su, Ba, Ma dan dari peringkat keempat hingga keenam dengan kategori kinerja sesuai standar yaitu It, Si, Nu.

Kata kunci: *analytic network process*, metode 360 derajat, penilaian kinerja

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the weight of competency criteria and weight of appraiser to assess employee performance with Analytic Network Process (ANP), and determine the level of employee performance based on competence with 360-degree method. ANP weighting method showed that the weight value of job role environment skill competency group was 0.438, personality competency group was 0.291, task skills competency group was 0.151, and task management skills competency group was 0.120. Moreover, appraiser weight calculation showed that the weight value of direct supervisor was 0.32, next supervisor was 0.307, co-worker from same unit was 0.218, co-workers from different units was 0.111, and themselves was 0.044. The performance level of six employee of human resources department from the first level to the third with high performance category was Su, Ba, Ma and from the fourth to the sixth with adequate performance category was It, Si, Nu.

Keywords: *360-degree method, analytic network process, performance appraisal*

PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia sebagai salah satu faktor dalam upaya meningkatkan kualitas perusahaan. Pabrik Gula (PG) Kebon Agung merupakan pabrik gula yang berlokasi di Malang, Jawa Timur dan memiliki 711 karyawan yang dikelola bagian personalia. Bagian personalia menjadi penting dan diperlukan untuk

memaksimumkan hasil dari sumber daya manusia agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan (Alwi, 2012). Oleh karena itu bagian personalia membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik sehingga dapat mengelola sumber daya manusia yang baik.

PG Kebon Agung sudah memiliki penilaian kompetensi karyawan tetapi

belum cukup optimal sehingga perlu dilakukan perbaikan pada proses penilaian. Ketidakefektifan tersebut dikarenakan belum dilakukan pembobotan kriteria penilaian sehingga tidak diketahui komponen penilaian mana yang lebih penting atau sebaliknya dan masih bersifat satu arah yaitu berdasarkan pendapat pimpinan. Karyawan PG Kebun Agung perlu mengetahui kriteria penilaian mana saja yang lebih penting dimiliki atau sebaliknya sehingga perusahaan dapat melakukan pengembangan karyawan. Selain itu penilaian satu arah menyebabkan penilaian kinerja memiliki subjektivitas yang tinggi.

Melihat kondisi tersebut maka perlu disusun sebuah sistem penilaian kinerja karyawan yang dapat menggambarkan kinerja secara objektif. Metode 360 derajat merupakan penilaian kinerja *multiscore* yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh atasan (*downward appraisal*), rekan sejawat (*peer appraisal*), dan diri sendiri (*self appraisal*) (Dessler, 2005). Istilah 360 derajat menggambarkan fakta bahwa penilaian dilakukan oleh orang disekeliling objek yang dinilai (Pardosi *et al.*, 2013). Penilaian dengan metode 360 derajat dapat memberikan hasil yang akurat dan obyektif mengenai kinerja pihak yang dinilai karena informasi berasal dari berbagai sumber (Sulistiyawan *et al.*, 2013). Proses penilaian ini menggunakan sistem evaluasi esai, *ranking*, *rating scale*, *checklist* dan sebagainya, tetapi penilainya lebih dari satu (Ayun, 2011).

Pembobotan kriteria kompetensi dan penilai dilakukan dengan metode *Analytic Network Process* (ANP). Metode yang merupakan pengembangan dari metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) ini memungkinkan interaksi dan kontra interaksi antara *cluster* untuk dipelajari dan memasok struktur jaringan yang mampu menghubungkan *cluster* dan elemen untuk mendapatkan skala prioritas (Basuki *et al.*, 2008). Pembobotan menggunakan ANP menghasilkan kriteria penilaian kinerja dan

penilai yang sudah terbobot yang kemudian digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawan bagian personalia dengan *rating scale* 1-5. Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan bobot kriteria kompetensi dan bobot penilai untuk menilai kinerja karyawan tetap bagian personalia dengan ANP, dan menentukan peringkat kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dengan metode 360 derajat.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini dilaksanakan dalam tiga tahap, yaitu survei pendahuluan, pengumpulan data, dan analisis. Metode ANP dimulai dari tahap pemodelan, pembobotan, pengolahan hasil pembobotan, dan normalisasi dari *limit matrix*. Perhitungan bobot dengan ANP dilakukan dengan bantuan *software superdecision* 2.0.8. Setelah dilakukan survei pendahuluan, diperoleh beberapa kelompok kriteria kompetensi. Adapun kriteria kompetensi kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Kompetensi Karyawan

No	Kriteria Kompetensi
1	Keterampilan teknis pelaksanaan tugas (KT) - Mampu menyusun laporan (KT1) - Mampu menyelesaikan tugas dengan cepat (KT2) - Tekun dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan (KT3) (Purwanto, 2006) - Mampu menyelesaikan tugas secara teliti dan memberikan hasil yang akurat (KT4)
2	Keterampilan mengelola tugas (KM) - Bertanggung jawab terhadap pekerjaan (KM1) (Ardana, <i>et al.</i>, 2012) - Mampu mengorganisir pekerjaan (KM2) (siswoutomo, 2005) - Memiliki kreativitas /inisiatif (KM3) (Sonnentag, 2003) - Memiliki jiwa kepemimpinan (KM4) (Jackson, <i>et al.</i>, 2011)
3	Kepribadian (KP) - Jujur dalam melaksanakan pekerjaan (KP1) (Jackson, <i>et al.</i>, 2011) - Berupaya memberikan hasil terbaik (KP2) (Ardana, <i>et al.</i>, 2012) - Disiplin dalam bekerja (KP3) (Jackson, <i>et al.</i>, 2011) - Percaya diri (KP4) (Moeheriono, 2012)
4	Keterampilan kerja sama dan menjaga

-
- kenyamanan lingkungan kerja (KK)
- Mampu bekerja sama dengan karyawan lain (KK1)
 - Mampu berkomunikasi dengan baik (KK2)
 - Memahami dan melaksanakan instruksi kerja dari atasan (KK3)
-

Pembobotan kriteria dihitung berdasarkan kuesioner pembobotan kompetensi perusahaan yang telah disebarkan kepada responden. Satu karyawan dinilai sembilan penilai yang terdiri dari dua atasan langsung, lima rekan kerja dari unit kerja yang sama, satu rekan kerja dari unit kerja yang berbeda, dan diri sendiri. Tahap pemodelan akan menjadi dasar pada pembuatan kuesioner untuk menentukan bobot prioritas pada seluruh keterkaitan yang ada. Tahap pemodelan yaitu menentukan kelompok kriteria (*cluster*) dan kriteria (*node*) yang digunakan serta menentukan keterkaitan yang terjadi antar *cluster* dan *node* yang telah teridentifikasi sehingga didapatkan model jaringan. Keterkaitan *node* dalam *cluster* kompetensi (*inner dependence*) yaitu hubungan yang terjadi dalam satu *cluster*, sedangkan keterkaitan yang terjadi antar *node* dan *cluster* (*outer dependence*).

Tahapan setelah penyusunan jaringan adalah tahap pembobotan. Pembobotan ANP menggunakan matriks perbandingan berpasangan antar dua kriteria dengan 9 (sembilan) skala hingga semua elemen yang ada tercakup. Suatu nilai tertentu dari semua nilai responden (multi responden) didapatkan dari perhitungan rata-rata geometrik yang secara sistematis dituliskan dalam persamaan berikut ini:

$$g_{ij} = \sqrt[m]{\prod_{k=1}^m a_{ij}} \quad (1)$$

Keterangan:

g_{ij} = rata-rata geometrik pendapat gabungan

a_{ij} = nilai skala perbandingan antara kriteria ke-i dan ke-j

m = jumlah responden

Langkah selanjutnya adalah menghitung bobot prioritas yang diperoleh dari keterkaitan antar *node* dan *cluster*.

Matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi (CR) $\leq 0,1$. Jika nilai $CR > 0,1$ maka pertimbangan yang dibuat perlu diperbaiki dengan melakukan pengisian ulang untuk menjawab pertanyaan dalam kuesioner. Hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *cluster* disusun pada *cluster matrix*, sedangkan hasil bobot prioritas dari pembobotan keterkaitan antar *node* disusun pada *matrix* yang sesuai dengan selnya. *Supermatrix* yang diperoleh merupakan *supermatrix* yang masih belum terbobot (*unweighted supermatrix*) sehingga dilakukan pembobotan untuk mendapatkan *supermatrix* yang terbobot (*Weighted Supermatrix*) dengan cara mengalikan semua elemen di dalam komponen dari *unweighted supermatrix* dengan bobot *cluster* yang sesuai sehingga setiap kolom pada *weighted supermatrix* memiliki jumlah 1 (Dewayana dan Ahmad, 2009). Kemudian membuat *limiting supermatrix* dengan cara memangkatkan *supermatrix* secara terus-menerus hingga angka di setiap kolom dalam satu baris sama besar. Langkah terakhir adalah normalisasi *limiting matrix* berdasarkan kelompok sehingga total nilai prioritas pada masing-masing kelompok berjumlah satu.

Bobot dari masing-masing kriteria dan bobot penilai tersebut akan digunakan dalam menilai kinerja karyawan. Penilaian dilakukan oleh penilai terhadap kinerja karyawannya dengan menggunakan skala penilaian kinerja (*rating scale*). Penentuan penilai dilakukan dengan metode 360 derajat. Penilai yang melakukan penilaian kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2. Tanggapan-tanggapan penilai diberikan dengan nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan dibandingkan dengan karyawan lainnya.

Tabel 2. Penilai pada penilaian Kinerja

No	Penilai/Responden
1	Atasan langsung (A1) yaitu kepala subseksi personalia
2	Atasan berikutnya (A2) yaitu kepala seksi SDM dan umum
3	Rekan kerja dari unit kerja yang sama (R1)

- yaitu karyawan tetap bagian personalia
- 4 Rekan kerja dari unit kerja yang berbeda (R2) yaitu karyawan bagian rumah tangga dan umum
 - 5 Diri sendiri (D)

Bobot kriteria yang didapatkan akan dikalikan dengan nilai (penilaian dengan *rating scale*) dari setiap kriteria dengan bantuan *software* Microsoft Excell 2010. Perhitungan untuk mendapatkan skor dari tiap kriteria kompetensi sebagai berikut:

$$\text{Skor} = \sum(\text{bobot kriteria} \times \text{nilai} \times \text{bobot penilai}) \quad (2)$$

Selanjutnya dihitung nilai prestasi kinerja karyawan dengan rumus:

$$\text{Nilai prestasi kinerja} = \frac{\sum \text{skor}}{(\text{skor tiap kriteria Kompetensi})} \quad (3)$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

PG Kebon Agung merupakan salah satu pabrik gula di Malang yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKKBI). Pabrik ini mengalami kemajuan yang ditandai dengan peningkatan kapasitas giling mencapai 10.000 hingga 15.000 TCD. Jabatan tertinggi dipegang oleh Pimpinan dibawah pengawasan langsung direksi (PT Kebon Agung) yang dibantu oleh kepala bagian yang membawahi seksi-seksi dari subseksi. Bagian personalia berada di bagian tata usaha dan keuangan (TUK).

Responden Penelitian

Kedua atasan yang menjadi penilai/responden penelitian ini mengisi mengisi kuesioner perbandingan berpasangan untuk menghitung bobot kriteria penilaian dan bobot penilai serta kuesioner penilaian kinerja karyawan dengan *rating scale*. Hal ini dikarenakan kedua atasan tersebut paling banyak berinteraksi dengan karyawan yang dinilai sehingga lebih mengetahui pekerjaan dan kinerjanya. Selain itu, kedua atasan tersebut juga mengerti baik *job description* karyawan maupun hubungan kerja antar karyawan sehingga berkompeten untuk

melakukan penilaian. Adapun penilai/responden dan karyawan yang dinilai dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Rekan kerja dari unit kerja yang sama, rekan kerja dari unit kerja yang berbeda dan diri sendiri mengisi kuesioner penilaian kinerja karyawan dengan *rating scale*. Rekan kerja dari unit kerja yang sama dipilih karena merupakan *partner* kerja dalam menyelesaikan pekerjaan dan berpengaruh terhadap kenyamanan lingkungan kerja. Rekan kerja dari unit kerja berbeda yang dipilih adalah karyawan yang masih memiliki interaksi cukup dekat dalam proses penyelesaian pekerjaan. Diri sendiri digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja diri sendiri yang bertujuan agar karyawan lebih peka terhadap kemampuannya.

Tabel 3. Penilai dan karyawan yang dinilai

No	Karyawan yang dinilai	Penilai
1	It	A1, A2, R1 (Ba, Nu, Si, Ma, Su), R2 (He), D (It)
2	Ba	A1, A2, R1 (It, Nu, Si, Ma, Su), R2 (Ti), D (Ba)
3	Nu	A1, A2, R1 (It, Ba, Si, Ma, Su), R2 (To), D (Nu)
4	Si	A1, A2, R1 (It, Ba, Nu, Ma, Su), R2 (To), D (Si)
5	Ma	A1, A2, R1 (It, Ba, Nu, Si, Su), R2 (So), D (Ma)
6	Su	A1, A2, R1 (It, Ba, Nu, Si, Ma), R2 (Sa), D (Su)

Pembobotan Kelompok Kompetensi dan kriteria Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi dengan ANP

Sistem penilaian kinerja karyawan berdasarkan kompetensi di PG Kebon Agung merupakan penilaian yang dilakukan oleh responden ahli terhadap tenaga kerja bagian personalia berdasarkan tingkat kepentingan kriteria kompetensi. Berdasarkan model jaringan penilaian kinerja karyawan yang dibuat dengan berdiskusi dengan kepala subseksi personalia, terdapat keterkaitan *node* di dalam *cluster* kompetensi (*inner*

dependence), dan keterkaitan antar *node* di luar *cluster* kompetensi (*outer dependence*). Nilai perbandingan berpasangan dari dua responden kemudian dihitung nilai gabungan responden dengan rata-rata geometrik untuk selanjutnya diukur tingkat konsistensi. Rasio konsistensi memberikan suatu penilaian numerik mengenai bagaimana ketidakkonsistenan suatu evaluasi.

Seluruh rasio konsistensi dari hasil pengisian kuesioner oleh responden ahli sebesar ≤ 0.1 sehingga dinyatakan konsisten. Menurut Saaty (2008) rasio konsistensi harus 10 persen (0,1) atau kurang, jika lebih besar berarti terdapat penilaian yang *random* sehingga mutu informasi harus diperbaiki dengan cara memperbaiki pertanyaan perbandingan berpasangan (tabel 4).

Tabel 4. Hasil perhitungan bobot kriteria kompetensi

No	Kelompok Kompetensi	Kriteria Kompetensi	Bobot
1	Keterampilan teknis pelaksanaan tugas (0,151)	Mampu menyusun laporan	0,022
		Mampu menyelesaikan tugas dengan cepat	0,010
		Tekun dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan	0,054
		Mampu menyelesaikan tugas secara teliti dan memberikan hasil yang akurat	0,065
2	Keterampilan mengelola tugas (0,120)	Bertanggung jawab terhadap pekerjaan	0,063
		Mampu mengorganisir pekerjaan	0,019
		Memiliki kreativitas/ inisiatif	0,018
		Memiliki jiwa kepemimpinan	0,020
3	Kepribadian (0,291)	Jujur dalam melaksanakan pekerjaan	0,110
		Berupaya memberikan hasil	0,036

		terbaik	
		Disiplin dalam bekerja	0,060
		Percaya Diri	0,085
4	Keterampilan kerja sama dan menjaga kenyamanan lingkungan kerja (0,438)	Mampu bekerja sama dengan karyawan lain	0,210
		Mampu berkomunikasi dengan baik	0,154
		Memahami dan melaksanakan instruksi kerja dari atasan	0,074

Urutan kelompok kompetensi berdasarkan bobot tertinggi sampai terendah adalah keterampilan kerja sama dan menjaga kenyamanan lingkungan kerja (0,438), kepribadian (0,291), keterampilan teknis pelaksanaan tugas (0,151), dan keterampilan mengelola tugas (0,120). Keterampilan kerja sama dan menjaga kenyamanan lingkungan kerja memiliki bobot tertinggi dari keseluruhan kriteria. Hal ini dikarenakan kerja sama dengan karyawan, kemampuan berkomunikasi dan melaksanakan instruksi kerja dari atasan sangat dibutuhkan karyawan personalia untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mempermudah penyelesaian tugas.

Kondisi tersebut dibutuhkan oleh karyawan bagian personalia karena karyawan selalu berada diruang kerja selama jam kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaan. Menurut Nainggolan (2010), penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga tercipta suasana kekeluargaan bukan hanya suasana persaingan antar karyawan. Kepribadian memiliki bobot tertinggi setelah keterampilan kerja sama dan menjaga kenyamanan lingkungan kerja. Kepribadian yang baik dari setiap individu karyawan sangat dibutuhkan untuk dapat menjalin kerja sama yang baik dengan karyawan dan atasan sehingga dapat memperlancar

penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan organisasi.

Kelompok kriteria keterampilan teknis pelaksanaan tugas dan keterampilan mengelola tugas tidak lebih penting. Hal ini dikarenakan karyawan bagian personalia tidak membutuhkan suatu keahlian khusus seperti karyawan bagian produksi yang membutuhkan keahlian dalam mengoperasikan mesin. Karyawan bagian personalia lebih banyak melakukan tugas seperti pencatatan data dan perhitungan gaji.

Pada kelompok kompetensi keterampilan kerja sama dan menjaga kenyamanan lingkungan kerja dan seluruh kriteria, didapatkan kriteria mampu bekerja sama dengan karyawan lain memiliki nilai tertinggi (0,210). Kerjasama bertujuan agar pekerjaan yang dibebankan dapat dilaksanakan dengan baik tanpa adanya kesalahan komunikasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Kriteria memahami dan melaksanakan instruksi kerja dari atasan memiliki bobot terendah (0,074) pada kelompok kompetensi keterampilan kerja sama dan menjaga kenyamanan lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan karyawan di bagian personalia telah memiliki tugas masing-masing sehingga tidak membutuhkan terlalu banyak instruksi dari atasan kepada karyawannya.

Kriteria jujur dalam melaksanakan pekerjaan memiliki nilai tertinggi (0,110) pada kelompok kompetensi kepribadian. Kejujuran merupakan cermin dari kelakuan baik individu karyawan. Bobot terendah pada kelompok kompetensi kepribadian adalah berupaya memberikan yang terbaik (0,036). Kompetensi ini dianggap tidak lebih penting karena kriteria ini menjadi akibat dari kriteria lain yang memiliki nilai lebih tinggi yaitu jika kriteria lainnya yang memiliki nilai diatasnya sudah tercapai maka kriteria ini akan mengikuti.

Bobot tertinggi pada kelompok keterampilan teknis pelaksanaan tugas adalah mampu menyelesaikan tugas secara

teliti dan memberikan hasil yang akurat (0,065). Hal ini dikarenakan karyawan bagian personalia bertanggung jawab atas hak dan kewajiban tenaga kerja yang terdapat di perusahaan. Ketelitian diperlukan karyawan bagian personalia salah satunya melalui laporan penggajian karyawan. Laporan hasil pekerjaan merupakan tahap paling penting dan akhir suatu pekerjaan sehingga membutuhkan ketelitian dalam pengerjaannya (Fitriani, 2013). Selain itu, laporan hasil dalam bentuk tertulis dapat berfungsi sebagai alat bukti dalam rangka penyelesaian tugas yang telah dikerjakan (Sedarmayanti, 2007).

Bobot terendah dalam kelompok kompetensi keterampilan teknis pelaksanaan tugas dan keseluruhan kelompok kompetensi adalah mampu menyelesaikan tugas dengan cepat (0,010). Hal ini dikarenakan masing-masing tugas yang dibebankan kepada karyawan bagian personalia memiliki batas waktu penyelesaian yang telah ditentukan. Bobot tertinggi pada keterampilan mengelola tugas adalah bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan perlu memiliki sikap tanggung jawab yaitu memiliki kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan instruksi, pedoman dan metode kerja yang telah ditetapkan serta mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Bobot terendah dalam kelompok kompetensi keterampilan mengelola tugas adalah memiliki kreativitas/inisiatif (0,018). Hal ini dikarenakan kompetensi ini hanya sebagai kompetensi tambahan bagi karyawan bagian personalia karena kreativitas dan inisiatif berperan dalam pengembangan kerja karyawan. Menurut Sonnentag (2003), setiap perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang handal, kompetitif dan memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaan serta aktif memiliki kemauan belajar.

Pembobotan Penilai Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi dengan ANP

Pembobotan penilai dilakukan agar lebih objektif karena bobot penilai akan berbeda bergantung pada tingkat kepentingannya. Apabila rekan kerja maupun atasan melakukan penilaian secara subjektif, karyawan yang dinilai tidak akan memiliki nilai yang sama dari keduanya. Penentuan bobot prioritas untuk masing-masing penilai dilakukan dengan metode yang sama seperti perhitungan prioritas kriteria kompetensi yaitu metode ANP. Hasil perhitungan bobot penilai dapat dilihat pada Tabel 5. Urutan penilai berdasarkan bobot tertinggi sampai terendah adalah atasan langsung (0,320), atasan berikutnya (0,307), rekan kerja dari unit kerja yang sama (0,218), rekan kerja dari unit kerja yang berbeda (0,111), dan diri sendiri (0,044).

Tabel 5. Hasil Perhitungan Bobot Penilai

No	Penilai	Bobot
1	Atasan langsung (A1)	0.320
2	Atasan berikutnya (A2)	0.307
3	Rekan kerja dari unit kerja yang sama (R1)	0.218
4	Rekan kerja dari unit kerja yang berbeda (R2)	0.111
5	Diri Sendiri (D)	0.044

Atasan langsung memiliki bobot tertinggi karena atasan langsung yang secara langsung menerima hasil kerja karyawan, memberikan arahan, motivasi, bahkan peringatan kepada karyawan sehingga atasan langsung yang paling mengetahui kinerja karyawan di bagian personalia. Menurut Moeheriono (2012), atasan langsung lebih mengetahui pekerjaan dan kinerja bawahan daripada siapapun. Atasan berikutnya memiliki nilai tertinggi kedua setelah atasan langsung. Hal ini dikarenakan atasan berikutnya tidak secara langsung mengetahui kinerja karyawan bagian personalia tetapi melalui informasi dari atasan langsung sehingga hanya mengetahui kinerja karyawan secara umum. Selain itu, atasan berikutnya tidak berfokus pada kinerja karyawan bagian personalia

saja karena tidak hanya membawahi bagian personalia tetapi juga bagian rumah tangga.

Bobot rekan kerja dari unit kerja yang sama lebih tinggi dibandingkan dengan rekan kerja dari unit kerja yang berbeda. Hal ini dikarenakan rekan kerja dari unit kerja yang sama memiliki interaksi kerja lebih dekat daripada rekan kerja dari unit kerja yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaannya. Rekan kerja dari unit kerja yang sama merupakan rekan kerja yang dapat menjadi *partner* secara langsung maupun tidak langsung didalam sebuah tim kerja.

Rekan kerja dari unit kerja yang berbeda memiliki bobot kedua terendah pada bobot penilai. Hal ini dikarenakan interaksi yang terjadi dalam menyelesaikan pekerjaan tidak sedekat interaksi dengan rekan kerja dari unit kerja yang sama karena setiap bagian memiliki tugasnya masing-masing. Mereka hanya berinteraksi pada jenis pekerjaan tertentu sehingga tidak setiap hari berinteraksi secara langsung dalam hal menyelesaikan pekerjaan.

Diri sendiri memiliki nilai terendah pada bobot penilai karena penilaian diri sendiri cenderung subjektif. Menurut Moeheriono (2012), penilaian diri sendiri yang paling tidak akurat diantara sumber lainnya karena karyawan cenderung menganggap dirinya bekerja baik dan benar sehingga bobot dari diri sendiri yang paling rendah.

Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Derajat dan Rating Scale

Bobot dari setiap kriteria kompetensi dan bobot penilai diaplikasikan pada perhitungan penilaian kinerja karyawan bagian personalia yaitu dikalikan dengan hasil penilaian berdasarkan *rating scale* dengan skala 1 sampai 5. Skala memberikan fokus yang lebih tajam dan menciptakan pendekatan yang lebih seimbang karena memungkinkan penilai untuk memilih variabel dalam posisi netral (Krosnick and Takh, 2013). Penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja dari unit kerja

yang sama dihitung rata-rata geometrik sehingga diperoleh pendapat gabungan kelima responden. Pengolahan nilai yang telah diperoleh membutuhkan suatu skala guna menentukan kategori kinerja dari setiap karyawan sesuai dengan interval nilainya. Interval nilai akan memudahkan untuk melihat data mentah yang dikumpulkan dalam kelompok atau kelas sehingga akan diketahui data tersebut pada kelompok mana (Munir, 2008). Skala nilai yang digunakan dalam penilaian kinerja ini dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Skala nilai yang digunakan dalam penilaian

Skala Nilai	Kategori	Interval Nilai
A	Kinerja sangat tinggi	$4,20 < n \leq 5,00$
B	Kinerja tinggi	$3,40 < n \leq 4,20$
C	Kinerja sesuai standar	$2,60 < n \leq 3,40$
D	Kinerja rendah	$1,80 < n \leq 2,60$
E	Kinerja tidak efektif	$1 \leq n \leq 1,80$

(Sumber: Waryanto dan Millafati, 2006)

Karyawan dikategorikan ke dalam lima kategori kinerja disesuaikan dengan *rating scale* yang juga memiliki lima skala. Nilai total kompetensi tiap karyawan dan peringkat karyawan bagian personalia dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Nilai total kompetensi dan peringkat karyawan bagian personalia

No	Nama	Nilai	Skala	Keterangan
1	Su	3,754	B	Kinerja tinggi
2	Ba	3,599	B	Kinerja tinggi
3	Ma	3,580	B	Kinerja tinggi
4	It	3,376	C	Kinerja sesuai standar
5	Si	3,291	C	Kinerja sesuai standar
6	Nu	3,190	C	Kinerja sesuai standar

Berdasarkan Tabel 7 dapat disimpulkan bahwa karyawan bagian personalia memiliki kinerja yang baik dan tidak terdapat karyawan yang memiliki kinerja dibawah standar. Hal ini menunjukkan semua penilai berpendapat bahwa karyawan bagian personalia sudah bekerja dengan baik dan memenuhi standar perusahaan. Hasil penilaian kinerja karyawan bagian

personalia di PG Kebon Agung menunjukkan tidak terdapat karyawan bernilai A (kinerja sangat tinggi) dikarenakan kurang adanya motivasi dari karyawan yang disebabkan pihak perusahaan tidak memberikan penghargaan pada karyawan atas kinerja yang telah dicapai karyawan. Penghargaan yang diberikan perusahaan hanya pada karyawan golongan staff yaitu kepala subseksi, kepala seksi, dan kepala bagian personalia, sedangkan karyawan pelaksana di bagian personalia masuk golongan karyawan tetap.

Berdasarkan Tabel 7 tidak terdapat karyawan yang memiliki nilai D (kinerja rendah) dan E (Kinerja tidak efektif). Hal ini dikarenakan karyawan hanya berusaha untuk tidak mendapatkan *punishment* tanpa melakukan peningkatan kinerja secara terus menerus. *Punishment* yang diberikan dapat berupa teguran lisan, peringatan tertulis atau bahkan penundaan kenaikan gaji berkala. Selain itu menurut ahli (kepala subseksi personalia), seluruh karyawan pelaksana di bagian personalia memang sudah memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan atau dapat dikatakan cukup.

Hasil penilaian menunjukkan bahwa karyawan Su memiliki nilai kinerja tertinggi diantara seluruh karyawan bagian personalia. Berdasarkan hasil kuesioner penilaian kompetensi dengan *rating scale*, tidak ada penilai yang memberikan nilai dua (jelek) maupun satu (sangat jelek) pada Su. Hal ini menunjukkan bahwa semua penilai beranggapan bahwa Su memiliki nilai yang baik pada setiap kompetensi. Rekan kerja Su dari unit kerja yang berbeda (bagian akuntansi) mendapatkan nilai lima (amat baik) pada enam kriteria kompetensi, dimana dua kriteria diantaranya merupakan kriteria yang memiliki bobot tertinggi pada setiap kriteria kompetensi yaitu bertanggung jawab, dan kejujuran.

Karyawan yang mendapat nilai terkecil adalah Nu. Berdasarkan penilaian kompetensi dengan *rating scale*, semua penilai memberikan nilai baik kecuali penilai pertama (atasan langsung) yang

memberikan nilai dua (jelek) pada kriteria mampu menyelesaikan tugas secara teliti, memiliki kreativitas/inisiatif, dan mampu mengorganisir pekerjaan.

Upaya yang dapat dilakukan agar Nu dapat meningkatkan kinerjanya adalah memberikan *on the job training* (pelatihan langsung di tempat kerja) berupa *coaching*. *Coaching* adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan (Tilon, 2013), dimana atasan memberikan bimbingan/arahan langsung kepada bawahan dalam melaksanakan tugas rutinnnya untuk mendukung kompetensi yang harus dimiliki. Nu akan dilatih dan diawasi agar dapat mengurus administrasi poliklinik dengan baik. Menurut Gregoris (2006), pelatihan berdasarkan kompetensi dapat membantu dalam sistem promosi dan pengembangan keterampilan staff.

Berdasarkan hasil penilaian dengan *rating scale*, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara penilaian dari berbagai sumber (atasan dan rekan kerja) dengan penilaian dari diri sendiri. Hal ini menunjukkan karyawan bagian personalia PG Kebon Agung dapat menilai dirinya sendiri dengan cukup objektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. a. Hasil bobot kelompok kriteria dari bobot tertinggi hingga terendah yaitu keterampilan kerja sama dan menjaga kenyamanan lingkungan (0,438), kepribadian (0,291), keterampilan teknis pelaksanaan tugas sebesar (0,151) dan keterampilan mengelola tugas (0,120).
- b. Hasil bobot penilai dengan ANP dari bobot tertinggi hingga terendah yaitu atasan langsung (0,320), atasan berikutnya (0,307), rekan kerja dari unit kerja yang sama (0,218), rekan kerja dari unit kerja yang berbeda (0,111), dan diri sendiri (0,044).

2. Peringkat kinerja enam karyawan bagian personalia dari peringkat pertama hingga ketiga dengan kategori kinerja tinggi yaitu Su, Ba, Ma dan dari peringkat keempat hingga keenam dengan kategori kinerja sesuai standar yaitu It, Si, Nu.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, S. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Ardana, I.K., Mujiati, N.W., dan Utama, I.W.M., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu*. Yogyakarta.
- Ayun, Q. 2011. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah Informatika*. 2(3):74-88.
- Basuki, D.T., Rahayu, M., dan Sumiati. 2008. Model Pemilihan Rekanan Strategis Penyedia Peralatan Pabrik Gula dan Penerapan Metode *Fuzzy* dan *Analytical Network Process* (Studi di PT Kebon Agung, Surabaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 6(2):117-130.
- Dessler, G. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks. Jakarta.
- Dewayana, T.S., dan Ahmad, B.W. 2009. Pemilihan Pemasok *Cooper Rod* Menggunakan Metode ANP (Studi Kasus: PT Olex Cables Indonesia (OLEXINDO)). *Jurnal Teknik Industri UNDIP*. 4(3):212-217.
- Fitriani, N. A. 2013. Pengawasan Pimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kota Samarinda. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. 1(1):97-111.
- Gregoris, M. (2006). *Competency Based Management: A Review of Systems and*

- Approaches. *Journal of Information Management & Computer Security*. 14(1):51-64.
- Jackson, S.E., Schuler, R.S., and Werner, S. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Edisi 10-Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Krosnick, J.A and Tahk, A. 2013. The Optimal Length of Rating Scales to Maximize Reliability and Validity. *Paper Departments of Psychology and Political Science*. Stanford University.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Rajawali Press. Jakarta.
- Munir, S. 2008. *Modul Statistik I (Deskriptif)*. Fakultas Ekonomi Pangan Program Kelas Karyawan. Universitas Mercu Buana.
- Nainggolan, S. 2010. *Pentingnya Hubungan Baik dalam Lingkungan Kerja*. Dilihat 27 Januari 2014. <http://managementfile.com/journal.php?id=345&sub=journal&page=hr>.
- Pardosi, J., Tambunan, M.M., dan Syahputri, K. 2013. Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Integrasi 360° Feedback dan AHP di PT. S. *e-Jurnal Teknik Industri FT USU*. 3(2):1-7.
- Purwanto, D. 2006. *Komunikasi Bisnis*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Saaty, T.L. 2008. The Analytic Hierarchy and Analytic Network Measurement Process: Application to Decision under Risk. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*. 1(1):122-196.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Siswoutomo, W. 2005. *Panduan Karir di Dunia Teknologi Informasi*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sonnentag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*. 88(3):518-528.
- Sulistiyawan, F, Wuriyanto, T, dan Subiyantoro, YY. 2013. Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai Menggunakan Metode *Graphic Rating Scales* dan 360 Derajat. *Jurnal Sistem Informasi* 2. Hal:17-13.
- Tilon, D. A. 2013. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di *City of Tomorrow* Surabaya. *Jurnal Agora*. 1(3):1-9.
- Waryanto, B. dan Millafati. 2006. Transformasi Data Skala Ordinal ke Interval dengan Menggunakan Makro Minitab. *Jurnal Informatika Pertanian*. 15:881-895.