

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
RINGKASAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Rumusan Masalah	10
1.4 Batasan Masalah.....	11
1.5 Asumsi-Asumsi	11
1.6 Tujuan Penelitian.....	11
1.7 Manfaat Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Penelitian Terdahulu.....	13
2.2 Kinerja Karyawan.....	14
2.2.1 Penilaian Kinerja Karyawan	15
2.2.2 Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan yang Baik	20
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Karyawan	22
2.2.4 Metode <i>360 Degree Feedback</i>	23
2.2.5 Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan Karyawan	29
2.3 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	31
2.3.1 Uji Konsistensi	31
2.4 Uji Statistik T untuk Desain Penelitian Ukuran Terulang.....	32
BAB III METODE PENELITIAN.....	34
3.1 Jenis Penelitian	34
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	34
3.3 Pengumpulan Data	34
3.4 Langkah-langkah Penelitian	35

3.4.1 Tahap Pendahuluan	35
3.4.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data	37
3.4.3 Tahap Analisa dan Kesimpulan	38

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	40
4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan	40
4.1.2 Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	41
4.1.3 Proses Produksi	46
4.2 Pengumpulan Data	48
4.2.1 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. XYZ Saat Ini	49
4.2.2 Gambaran Umum Penilaian Kinerja Karyawan di PT. XYZ Saat ini... ..	50
4.2.3 Kekurangan Penilaian Kinerja Karyawan di PT. XYZ Saat Ini	51
4.3 Pengolahan Data	52
4.3.1 Perancangan Form Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	52
4.3.2 Rincian <i>Raters</i> dan <i>Ratees</i> dalam Penilaian Kinerja Karyawan	56
4.3.3 Pembobotan Form Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	60
4.3.4 Pengolahan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	68
4.3.5 Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	74
4.3.6 Perbedaan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	76
4.3.7 Perbedaan Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat ini dan Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	79
4.4 Analisa dan Pembahasan	81
4.4.1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini	82
4.4.2 Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat ini ..	82
4.4.3 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	84
4.4.4 Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan dengan	

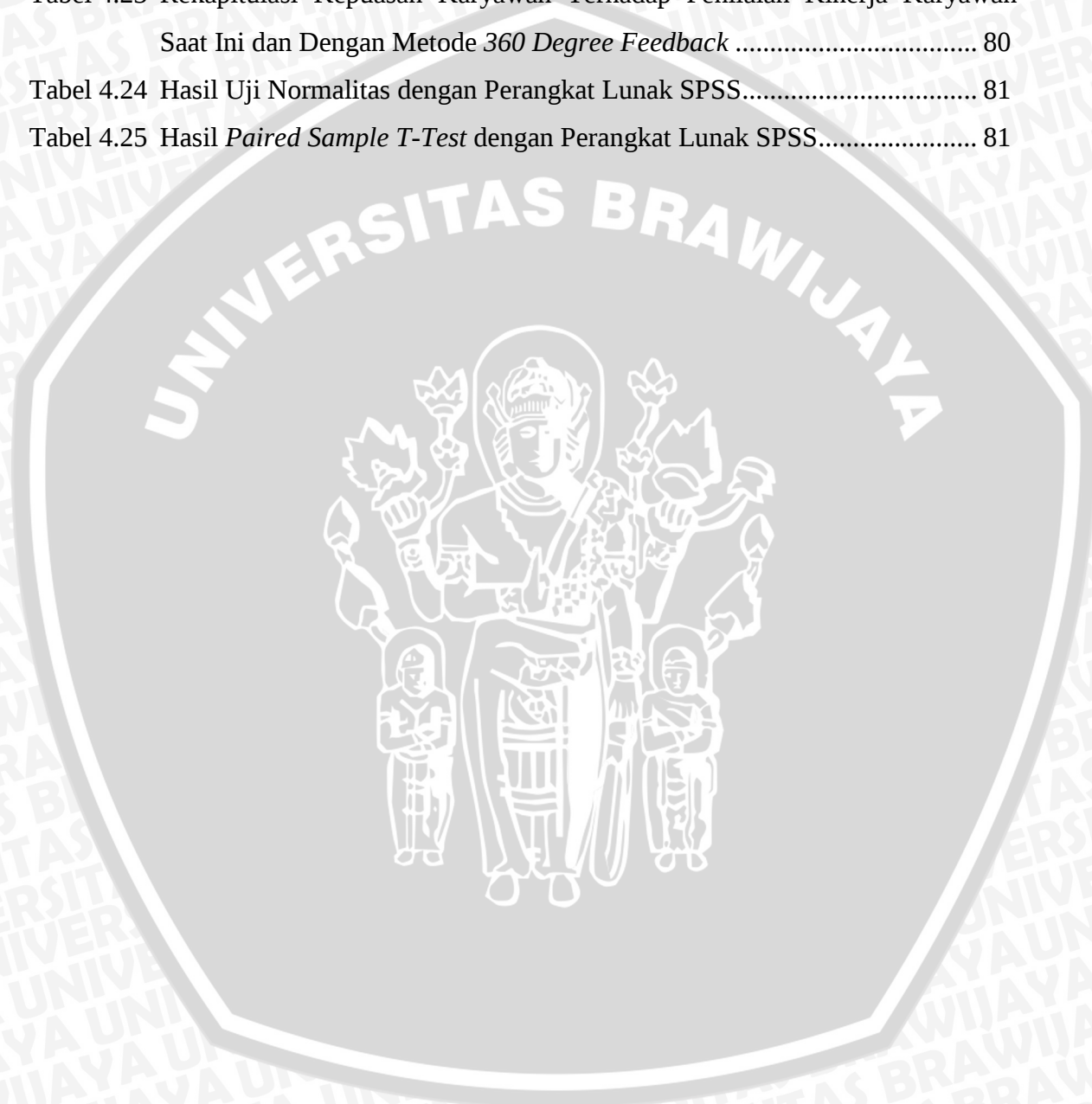
Metode 360 Degree Feedback	84
4.4.5 Perbedaan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback	85
4.4.6 Perbedaan Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback	87
BAB V PENUTUP	88
5.1 Kesimpulan.....	88
5.2 Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN	95



DAFTAR TABEL

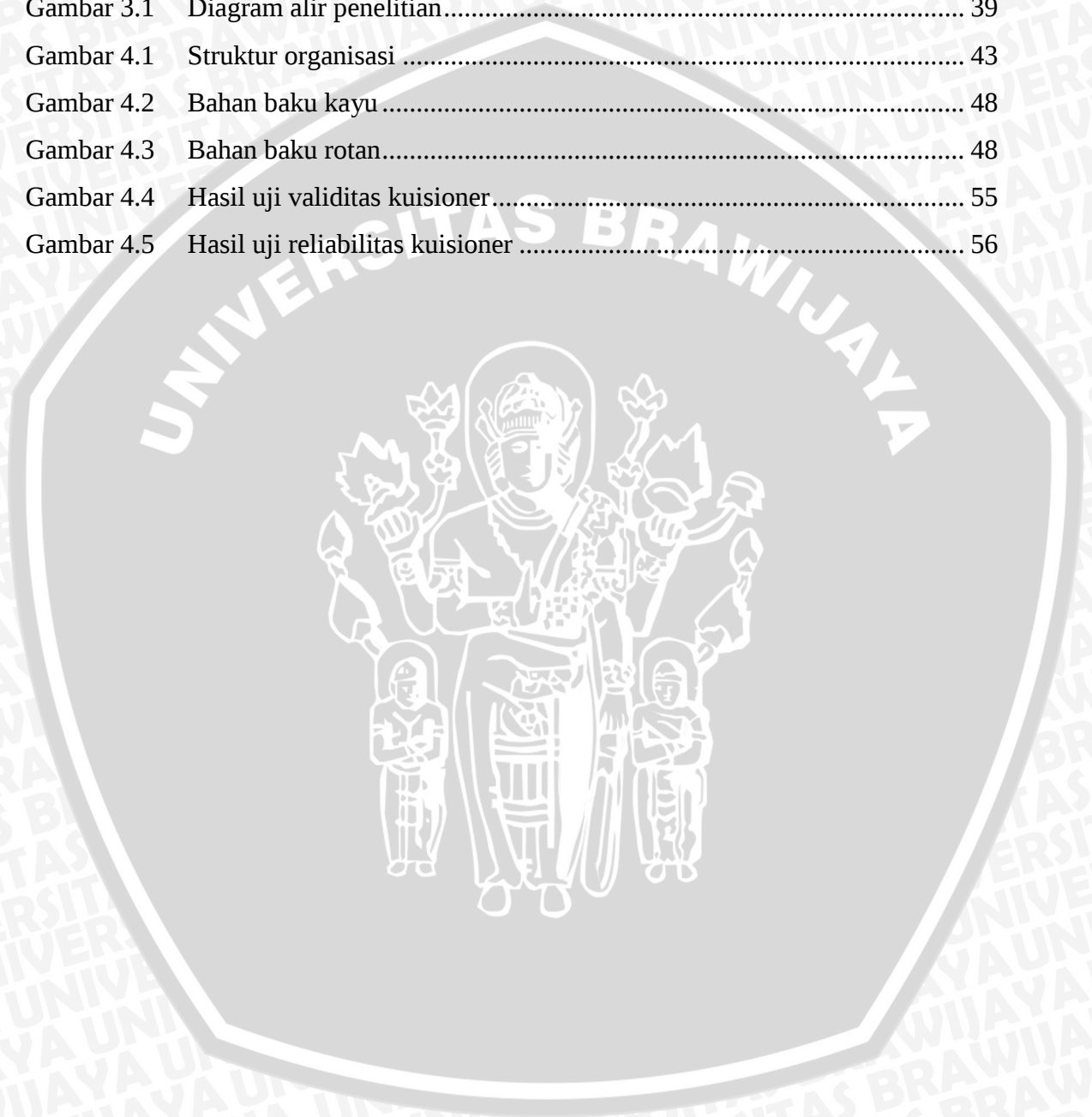
Tabel 1.1	Rekapitulasi Kuisisioner Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan Saat ini.....	7
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian.....	14
Tabel 2.2	Contoh Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan <i>Rating Scales Methods</i>	17
Tabel 2.3	Contoh Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan <i>Ranking Methods</i>	18
Tabel 2.4	Perbandingan Metode Penilaian Kinerja Karyawan	19
Tabel 2.5	Faktor yang Memicu <i>Halo Effect</i>	22
Tabel 2.6	Skala Dasar Pembobotan	31
Tabel 4.1	Rincian Tenaga Kerja di PT. XYZ	41
Tabel 4.2	Bahan Baku dan Bahan Pendukung	47
Tabel 4.3	Mesin dan Peralatan	47
Tabel 4.4	Penentuan Kompetensi Penilaian Kinerja Karyawan	53
Tabel 4.5	Kompetensi dan Sub kompetensi Terpilih	54
Tabel 4.6	Perbedaan <i>Form</i> Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan Saat Ini dan <i>Form</i> Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	55
Tabel 4.7	Rincian <i>Raters</i> dan <i>Ratees</i>	56
Tabel 4.8	Rekapitulasi Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Kompetensi.....	61
Tabel 4.9	Rekapitulasi Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Sub kompetensi	62
Tabel 4.10	Rekapitulasi Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Penilai	64
Tabel 4.11	Hasil Pembobotan Kompetensi dan Sub Kompetensi	66
Tabel 4.12	Hasil Pembobotan Penilai untuk Setiap Sub Kompetensi	67
Tabel 4.13	Hasil Rata-Rata untuk Setiap Sub Kompetensi	69
Tabel 4.14	Hasil Penilaian Setelah Melalui Tahap Pembobotan Penilai	70
Tabel 4.15	Hasil Penilaian Setelah Melalui Tahap Pembobotan Sub Kompetensi	71
Tabel 4.16	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	72
Tabel 4.17	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	73
Tabel 4.18	Rekapitulasi Kuisisioner Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	75
Tabel 4.19	Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	76

Tabel 4.20 Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i> Setelah Melalui Tahap Transformasi	77
Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas dengan Perangkat Lunak SPSS.....	78
Tabel 4.22 Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> dengan Perangkat Lunak SPSS.....	79
Tabel 4.23 Rekapitulasi Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>	80
Tabel 4.24 Hasil Uji Normalitas dengan Perangkat Lunak SPSS.....	81
Tabel 4.25 Hasil <i>Paired Sample T-Test</i> dengan Perangkat Lunak SPSS.....	81



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Lingkup penilaian <i>360 degree feedback</i>	24
Gambar 2.2	Tujuan penggunaan metode <i>360 degree feedback</i>	26
Gambar 2.3	Proses <i>360 degree feedback</i>	26
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian.....	39
Gambar 4.1	Struktur organisasi	43
Gambar 4.2	Bahan baku kayu	48
Gambar 4.3	Bahan baku rotan.....	48
Gambar 4.4	Hasil uji validitas kuisioner.....	55
Gambar 4.5	Hasil uji reliabilitas kuisioner	56



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	<i>Form Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini</i>	95
Lampiran 2	Kuisisioner Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini	96
Lampiran 3	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Saat Ini	98
Lampiran 4	<i>Form Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback</i>	99
Lampiran 5	Kuisisioner Pembobotan Kompetensi, Sub Kompetensi dan Sumber Penilaian.....	121
Lampiran 6	Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback	130
Lampiran 7	Kuisisioner Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback	135
Lampiran 8	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja dengan Metode 360 Degree Feedback.....	137
Lampiran 9	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini.....	138
Lampiran 10	Grafik Perbedaan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback ...	139
Lampiran 11	Grafik Penilaian oleh Atasan, Rekan Kerja, <i>Subordinate</i> dan Diri Sendiri untuk Karyawan yang Mengalami Peningkatan Hasil Penilaian Kinerja.....	140
Lampiran 12	Grafik Penilaian oleh Atasan, Rekan Kerja, <i>Subordinate</i> dan Diri Sendiri untuk Karyawan yang Mengalami Peurunan Hasil Penilaian Kinerja.....	141
Lampiran 13	Grafik Rata-Rata Hasil Penilaian Kinerja Karyawan untuk Setiap Sub Kompetensi	142

RINGKASAN

Ryanti Setyoningtyas Dinaputri, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, 2015, Analisis Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *360 Degree Feedback* (Studi Kasus: Perusahaan *Furniture* di Sidoarjo), Dosen Pembimbing: Remba Yanuar Efranto dan Lely Riawati.

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan *furniture* di Sidoarjo. Perusahaan ini memiliki area pemasaran produk hingga beberapa negara di dunia. Perusahaan memiliki enam orang kepala departemen dan delapan belas kepala divisi. Departemen *Human Resource Development* (HRD) seringkali mendapatkan keluhan dari karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja karyawan saat ini. Namun keluhan tersebut belum ditindaklanjuti oleh perusahaan. Penilaian kinerja karyawan saat ini menggunakan metode *rating scales* dengan sistem penilaian searah. Hasil observasi menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap metode penilaian kinerja saat ini relatif rendah karena ada beberapa aspek tidak mencapai rata-rata kepuasan. Data menunjukkan bahwa nilai terendah indikator kepuasan saat ini sebesar 2.08 dari skala 5.00. Ketidakpuasan ditinjau dari beberapa indikator yaitu objektivitas penilaian, aspek kerja yang perlu ditingkatkan, serta representasi aspek kepemimpinan dan kerjasama secara tepat.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *360 degree feedback* yaitu penilaian kinerja multisumber yang dilakukan oleh atasan, rekan kerja, *subordinate* dan diri sendiri. Penelitian ini dimulai dengan menyebarkan kusioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini, merancang dan membobotkan *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*, mengolah penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* serta menyebarkan kusioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

Berdasarkan analisa dan hasil perhitungan, perancangan kompetensi dan sub kompetensi pada *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* disusun dengan mengadaptasi *managerial core competency*. Hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. 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 *subordinate*. 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. Selain itu, kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* menghasilkan peningkatan rata-rata dibandingkan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja saat ini. Pernyataan kepuasan yang sebelumnya menghasilkan nilai rendah meliputi kemampuan penilaian kinerja karyawan untuk merepresentasikan performansi secara objektif, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kepemimpinan dan kerjasama secara tepat, masing-masing menunjukkan peningkatan yang signifikan.

Kata Kunci : penilaian kinerja karyawan, metode *360 degree feedback*, *rating scales method*, kepuasan karyawan.

SUMMARY

Ryanti Setyoningtyas Dinaputri, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, 2015, Analysis of Employee Satisfaction Toward Employee Performance Appraisal by 360 Degree Feedback Method (Case Study: Furniture Company in Sidoarjo), Academic Supervisors: Remba Yanuar Efranto and Lely Riawati.

PT. XYZ is one of furniture companies in Sidoarjo. The company's product marketing area are several countries in the world. The Company has six department heads and eighteen division heads. Department of Human Resource Development (HRD) often get complaints from employees regarding about the implementation of current employee performance appraisal. However, the complaint has not been followed up by the company. Current employee performance appraisal is using rating scales method and one direction appraisal system. Observations indicate that employee satisfaction toward current performance appraisal is relatively low at this time because there are some aspects that do not reach the average score. Data show that the lowest satisfaction indicator score is at 2.08 of the 5.00 scale. Dissatisfaction show by several indicators: objectivity of appraisal, aspects of work that needs to be improved and representation of leadership and teamwork aspect.

The method used in this study was 360 degree feedback, a multisumber performance appraisal conducted by superiors, peers, subordinates and themselves. This study begins by spreading employee satisfaction questionnaire about current performance appraisal, designing and weighting employee performance appraisal form by 360 degree feedback, process performance appraisal by 360 degree feedback method and spreading employee satisfaction questionnaire about performance appraisal by 360 degree feedback method.

Based on the analysis and calculations, competencies and sub competencies in performance appraisal form by 360 degree feedback method prepared by adapting the managerial core competency. T-test results showed that there are significant differences between the results of current performance appraisal and performance appraisal by 360 degree feedback method. Employees that experienced exclamation of performance appraisal result by 360 degree feedback method includes four employees as Department Head and twelve as Division Head. This increase is generally influenced by self appraisal and subordinate's appraisal. Employees that experienced decline of performance appraisal by 360 degree feedback method includes two employees as Department Head and six employees as Division Head. The decline is generally influenced by low ratings that given by subordinate and colleagues. In addition, employee satisfaction toward performance appraisal by 360 degree feedback method resulted in increasing employee satisfaction compared to current performance appraisal. Statement of satisfaction that previously resulted in lower score include ability to represent performance objectively, ability to pinpoint aspect that need to be improved and ability to represents leadership and teamwork aspect, each showed a significant increase.

Keywords : performance appraisal, 360 degree feedback method, rating scales method, employee satisfaction.