

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, asumsi-asumsi, serta tujuan dan manfaat penelitian sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian.

1.1 LATAR BELAKANG

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. Aggarwal dan Thakur (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan menjadi salah satu indikator dari kualitas departemen HRD dari suatu perusahaan. 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. Padhi dan Sahu (2013) memaparkan 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. 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.

Babakus, Cravens, Johnston dan Monjcrief (1996) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan teknik untuk meningkatkan performansi, membangun kepuasan karyawan dan komitmen organisasi, sehingga mampu menurunkan level *turnover* karyawan. Kepuasan karyawan berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Kepuasan karyawan mempengaruhi beberapa faktor yaitu *attitudes*, *turnover*, *absenteeism* dan *grievances*. Informasi penilaian kinerja yang akurat, fair dan rutin mengenai performansi karyawan berpengaruh pada meningkatnya kepuasan karyawan. Dan sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas dengan sistem penilaian kinerja maka akan mempengaruhi intensinya untuk keluar dari organisasi.

PT. XYZ merupakan perusahaan penghasil *furniture* yang mengekspor produknya ke beberapa negara di dunia. Berdasarkan studi lapangan, perusahaan belum memberikan perhatian khusus terkait pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan. Keluhan karyawan mengenai pelaksanaan maupun hasil penilaian kinerja karyawan belum ditanggapi dengan seksama. Penelitian pendahuluan dilakukan untuk menganalisa tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan di perusahaan. Penelitian pendahuluan dilakukan dengan menyusun kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja dan menyebarkan pada dua puluh empat karyawan PT. XYZ yang menjabat pada level manajerial. Pada PT. XYZ terdapat 190 orang karyawan tetap yang terbagi menjadi kepala departemen, kepala bagian, staf ahli, dan karyawan. Penelitian berfokus pada enam orang karyawan yang menjabat sebagai kepala departemen yaitu Kepala Departemen *Operation 1*, Kepala Departemen *Operation 2*, Kepala Departemen *Finance & Accounting*, Kepala Departemen *IT & Purchasing*, Kepala Departemen *HRD* dan Kepala Departemen *Marketing*, serta delapan belas karyawan yang menjabat sebagai kepala divisi pada masing-masing departemen.

Hingga penelitian ini dibuat, perusahaan menggunakan metode penilaian kinerja karyawan searah dan *conventional rating scales* yaitu penilaian kinerja kepala divisi dilakukan oleh kepala departemen, dan penilaian kinerja kepala departemen dilakukan oleh *General Manager*. *Form* penilaian kinerja karyawan saat ini dilampirkan pada lampiran 1. Jika dicermati dengan seksama, terdapat beberapa aspek penilaian pada *form* penilaian kinerja karyawan saat ini yang dianggap kurang sesuai untuk dinilai oleh atasan, meliputi aspek kepemimpinan dan kerjasama karyawan. *Form* penilaian kinerja karyawan saat ini juga belum menjelaskan parameter penilaian secara jelas. 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.

Penelitian pendahuluan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ saat ini yang dirancang untuk mengetahui perbedaan tingkat kepuasan karyawan mengenai penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback*. Kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini dilampirkan pada lampiran 2. Berdasarkan hasil kuisioner tersebut selanjutnya akan ditarik kesimpulan mengenai perubahan tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback*.

Pengisian kuisioner kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja karyawan didasarkan pada *feedback* karyawan. *Feedback* merupakan komunikasi langsung yang terjalin antara karyawan dengan atasan, rekan kerja, dan *subordinate*. Pada situasi ideal, karyawan menerima informasi mengenai hasil penilaian kinerjanya dan penjelasan perlunya pengembangan serta peningkatan pada aspek kerja tertentu. Kesuksesan dari *feedback* bergantung pada tingkat kepuasan karyawan terhadap kredibilitas, reliabilitas, dan objektivitas proses penilaian kinerja karyawan. Reaksi dari *feedback* dapat berupa reaksi positif maupun reaksi negatif. Reaksi positif merupakan indikasi bahwa karyawan merasa puas terhadap penilaian kinerja karyawan yang dianggap akurat dan *fair*. Sedangkan reaksi negatif terhadap penilaian kinerja karyawan dapat menyebabkan tingginya *absenteeism*, kurangnya kerjasama, kompetisi yang tidak sehat bahkan *turnover* karyawan. Hingga penelitian ini dibuat, PT. XYZ belum pernah mengukur tingkat penerimaan yang ditunjukkan melalui kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini.

Kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan disusun menggunakan kalimat yang jelas dan terstruktur untuk menghindari ambiguitas. Kuisioner disebarakan pada dua puluh empat karyawan di level manajerial. Kuisioner

berisi beberapa pernyataan yang dibangun dari beberapa kriteria penilaian kinerja karyawan yang baik. Anthony, Perrewe dan Kacmar (1996) memaparkan bahwa penilaian kinerja karyawan harus didefinisikan, didukung dan dikontrol secara jelas. Selain itu, penilaian kinerja karyawan juga harus dikomunikasikan secara menyeluruh terkait hubungannya dengan pencapaian target dan tujuan perusahaan. Pernyataan pertama yaitu “saya memahami dengan jelas tujuan pelaksanaan penilaian kinerja karyawan saat ini” merefleksikan pendapat tersebut, untuk selanjutnya menjadi alat ukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pernyataan terkait sistem penilaian kinerja karyawan.

Ahmad dan Bujang (2013) memaparkan salah satu komponen paling penting dan sulit untuk mencapai penilaian kinerja karyawan yang efektif adalah penilaian kinerja karyawan harus bebas dari bias. 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*. Pendapat tersebut melatarbelakangi dimuatnya pernyataan kedua yaitu “penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan performansi saya secara objektif” pada kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan di perusahaan saat ini.

Kipcumbha (2010) menguraikan bahwa penilaian kinerja karyawan yang lebih valid adalah penilaian kinerja karyawan yang melibatkan lebih dari satu penilai. 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. Pernyataan ketiga yaitu “penilaian kinerja karyawan membuat saya memahami aspek pekerjaan yang harus ditingkatkan” merefleksikan pendapat tersebut, untuk selanjutnya menjadi alat untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pernyataan terkait penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini.

Ahmad dan Bujang (2013) menyatakan bahwa komunikasi berperan krusial untuk mentransfer dan menyebarkan informasi pada aktivitas penilaian kinerja karyawan. Hambatan dalam komunikasi dapat mempengaruhi efektivitas proses penilaian kinerja

karyawan di perusahaan. Pernyataan keempat yaitu “penilaian kinerja karyawan mampu mendorong komunikasi antar karyawan dan kerja sama tim” merefleksikan pendapat tersebut. Weiss (2000) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara berkala dapat digunakan untuk mengetahui seberapa baik performansi karyawan terhadap target kerjanya, membantu karyawan mengidentifikasi aspek kerja yang memerlukan perbaikan, dan sebagai evaluasi untuk pengembangan karir karyawan. Pernyataan kelima yaitu “penilaian kinerja karyawan mampu mempengaruhi performansi individual secara positif” merefleksikan pendapat tersebut, untuk selanjutnya menjadi alat untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pernyataan terkait sistem penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan saat ini.

Mani (2002) memaparkan bahwa penilaian kinerja karyawan harus didasari oleh komunikasi dan lingkungan kerja yang terbuka. Atasan, rekan kerja maupun *subordinate* secara terbuka mengemukakan dan mengkomunikasikan aspek pekerjaan yang dilakukan dengan baik dan aspek pekerjaan yang membutuhkan pengembangan. Pernyataan keenam yaitu “saya merasa puas terhadap hubungan dengan manajer atau atasan” dan pernyataan kedelapan yaitu “saya merasa puas terhadap hubungan dengan *subordinate*” merefleksikan pendapat tersebut menjadi alat ukur pada kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan.

Kaur (2013) memaparkan bahwa penilaian kinerja karyawan yang juga dilakukan oleh rekan kerja berakibat pada kecenderungan karyawan untuk menjaga dan meningkatkan hubungan dengan rekan kerja yang pada akhirnya menuntun pada lingkungan kerja yang sehat. Pernyataan ketujuh yaitu “saya merasa puas terhadap hubungan dengan rekan kerja” merefleksikan pendapat tersebut, untuk selanjutnya menjadi alat untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pernyataan terkait penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan saat ini.

Pernyataan kesembilan dan kesepuluh pada kuisioner yaitu “penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat” dan “penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan aspek kerjasama secara tepat” didasari oleh kegagalan pada *form* penilaian kinerja yang diterapkan di perusahaan saat ini. Terdapat beberapa kompetensi dan sub kompetensi yang berkaitan dengan aspek kerjasama antar bagian dan kepemimpinan, namun penilaian dilakukan oleh atasan yang tidak terlibat secara langsung pada aspek tersebut. Aspek kerjasama antar bagian dan

kepemimpinan seyogyanya dinilai oleh rekan kerja dan *subordinate* agar hasil penilaian lebih akurat.

Dalam penelitiannya, Karimi, Malik dan Hussain (2011) menghasilkan kesimpulan bahwa berdasarkan respon dari 53 karyawan pria dan 48 karyawan wanita dapat dibuktikan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan karyawan. Sistem penilaian kinerja karyawan dirancang dengan sangat adil dan objektif untuk membangun kepuasan karyawan. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa kepuasan karyawan merupakan kunci untuk meningkatkan performansi individual dan organisasional. Sebaliknya, penelitian oleh Bricker (1992) menyatakan bahwa karyawan merasa tidak puas terhadap penilaian kinerja karyawan yang diadopsi oleh perusahaan karena dianggap kurang mengakomodasi persyaratan penilaian kinerja yang baik. Penelitian-penelitian tersebut melatarbelakangi dimuatnya pernyataan kesebelas yaitu “saya merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja karyawan yang digunakan perusahaan saat ini” dan pernyataan keduabelas yaitu “saya merasa bahwa perusahaan perlu memperbaiki sistem penilaian kinerja karyawan” pada kuisisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan di perusahaan saat ini.

Bernardin dan Beatty (1987) menyatakan bahwa penilaian yang lebih valid adalah penilaian yang melibatkan lebih dari satu penilai. Dengan banyaknya penilai, karyawan mendapatkan pandangan yang lebih luas mengenai performansinya sehingga mampu mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan secara lebih luas dan mendalam. Penilai dapat berupa atasan, rekan kerja, *subordinate*, maupun pelanggan. Pendapat tersebut melatarbelakangi dimuatnya pernyataan ketigabelas yaitu “saya bersedia terlibat dalam proses penilaian kinerja karyawan” untuk mengetahui kesediaan karyawan turut serta secara aktif menjadi penilai pada pelaksanaan penilaian kinerja karyawan mendatang.

Kuisisioner disusun menggunakan *likert scale* dengan beberapa alternatif jawaban yaitu *strongly agree*, *agree*, *neither agree or disagree*, *disagree* dan *strongly disagree*. Tabel 1.1 menjelaskan mengenai hasil rekapitulasi kuisisioner tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan di perusahaan saat ini.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Kuisioner Tingat Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan Saat Ini

No Resp	Pernyataan													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	46
2	2	1	1	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	28
3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	50
4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	4	43
5	3	1	2	3	4	2	4	1	1	1	1	3	3	29
6	5	3	2	4	4	3	4	3	2	3	3	5	5	46
7	4	2	1	3	3	3	3	1	3	1	1	3	4	32
8	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	35
9	3	2	1	4	4	3	4	1	3	2	1	4	3	35
10	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	4	37
11	4	1	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	4	39
12	4	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	4	33
13	3	1	2	5	4	3	4	3	3	4	3	5	3	43
14	4	2	3	4	4	3	4	1	2	2	1	4	4	38
15	4	3	2	2	3	2	3	2	1	1	2	3	4	32
16	4	3	2	3	3	2	5	2	2	3	2	5	4	40
17	4	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	4	4	34
18	4	3	2	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	42
19	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	4	3	32
20	5	3	3	3	2	4	4	1	1	2	2	4	3	37
21	4	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	35
22	4	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	5	34
23	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	4	38
24	3	3	2	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	40
Total	91	50	50	79	73	70	82	60	53	58	54	88	90	
Rerata	3.79	2.08	2.08	3.29	3.04	2.92	3.42	2.5	2.21	2.42	2.25	3.67	3.75	

Rekapitulasi hasil kuisioner tersebut kemudian diinputkan pada perangkat lunak SPSS untuk mengamati vailiditas dan reliabilitas kuisioner. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dinyatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan analisis item dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil uji validitas dan reliabilitas kuisioner disertakan pada lampiran 3.

Dari hasil uji validitas tersebut diketahui nilai korelasi antara skor item pernyataan dan skor total. Nilai r_{tabel} dengan $n = 24$ dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan nilai sebesar 0.404. Jika nilai $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$, maka item pernyataan tersebut dikatakan layak atau valid untuk dijadikan kuisioner penelitian. Dari 13 pernyataan yang tersedia, seluruh pernyataan tersebut memenuhi syarat kelayakan, maka seluruh pernyataan tersebut disertakan pada pengujian selanjutnya. Dari hasil uji reliabilitas tersebut diketahui bahwa nilai α sebesar 0.805 sedangkan nilai r_{tabel} dengan $n = 24$ dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan nilai sebesar 0.404. Nilai $\alpha > r_{\text{tabel}}$, menunjukkan bahwa kuisioner bersifat reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

Dari nilai rata-rata yang didapatkan setelah pengolahan kuisioner, terdapat beberapa pernyataan yang menghasilkan nilai relatif rendah karena tidak mencapai rata-rata. Pernyataan kedua yaitu “penilaian kinerja karyawan tidak mampu merepresentasikan performansi saya secara objektif” menghasilkan nilai sebesar 2.08. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan yang menganggap sistem penilaian kinerja karyawan saat ini belum mampu merepresentasikan performansi secara objektif yang dapat diakibatkan oleh beberapa hal meliputi sumber penilaian, kompetensi penilaian dan metode penilaian. Pernyataan ketiga yaitu “penilaian kinerja karyawan membuat saya memahami aspek pekerjaan yang perlu ditingkatkan” menghasilkan nilai sebesar 2.08. Hal ini menunjukkan bahwa penjabaran aspek penilaian kinerja belum dianggap jelas dan parameter penilaian untuk mengetahui titik pencapaian untuk memperbaiki kinerja belum didefinisikan secara jelas.

Pernyataan kedelapan yaitu “saya merasa puas terhadap hubungan dengan *subordinate*” menghasilkan nilai sebesar 2.50, artinya penilaian kinerja karyawan di perusahaan saat ini belum memberikan pengaruh positif terhadap hubungan karyawan dan *subordinate*. Pernyataan kesembilan yaitu “penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat” menghasilkan nilai sebesar 2.21. Nilai tersebut mencerminkan ketidaksesuaian aspek penilaian dengan sumber penilaian, pada *form* penilaian kinerja karyawan saat ini terdapat aspek kepemimpinan namun atasan menjadi satu-satunya sumber penilai. Padahal keobjektifan penilaian aspek kepemimpinan akan meningkat jika *subordinate* dilibatkan untuk menilai aspek tersebut. Pernyataan kesepuluh yaitu “penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan aspek kerjasama secara tepat” menghasilkan nilai sebesar 2.42. Sama halnya dengan aspek kedelapan, nilai tersebut mencerminkan ketidaksesuaian aspek

penilaian dengan sumber penilaian, pada *form* penilaian kinerja karyawan saat ini terdapat aspek kerja sama antar bagian namun atasan menjadi satu-satunya sumber penilai. Padahal keobjektifan penilaian aspek kerjasama antar bagian akan meningkat jika rekan kerja dilibatkan untuk menilai aspek tersebut.

Pernyataan kesebelas yaitu “saya merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja karyawan yang digunakan di perusahaan saat ini” menghasilkan nilai sebesar 2.25. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja karyawan saat ini memerlukan perbaikan yang dapat dilakukan dengan meninjau beberapa aspek meliputi metode penilaian kinerja karyawan, sumber penilaian kinerja karyawan, prosedur penilaian kinerja karyawan, dan perbaikan-perbaikan tertentu yang dilakukan oleh pihak perusahaan sebagai bentuk tindak lanjut terhadap hasil kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan.

Rendahnya kepuasan karyawan terhadap beberapa pernyataan pada kuisioner tersebut merefleksikan pelaksanaan penilaian kinerja karyawan saat ini yang belum memuaskan karyawan. Bernardin dan Beatty (1987) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan yang lebih valid adalah penilaian yang melibatkan lebih dari satu penilai. Dengan banyaknya penilai, karyawan mendapatkan pandangan yang lebih luas mengenai performansinya sehingga mampu mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan secara lebih mendalam. Bittel (1985) juga menyatakan hal serupa bahwa penilaian kinerja yang baik tidak hanya mempertimbangkan penilaian dari atasan. Gupta (2013) memaparkan bahwa *360 degree feedback* adalah penilaian multisumber yang melibatkan penilaian dari manajer, *subordinate*, rekan kerja, diri sendiri, bahkan pelanggan internal maupun eksternal. 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, Kaur (2013) menjelaskan bahwa partisipasi karyawan dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dapat mempengaruhi komitmen karyawan sehingga mampu meminimalkan *turnover*.

Kaur (2013) menyatakan bahwa metode *360 degree feedback* sesuai digunakan pada penilaian kinerja karyawan di level *top management*. Hal ini terkait dengan tidak banyaknya orang yang mampu menilai kinerja karyawan di level manajerial akibat pengalaman dan keahlian yang kurang memadai. Selain itu manajer merupakan personel pengambil keputusan di suatu perusahaan, dimana keputusan tersebut berpengaruh pada hampir semua karyawan, *customer*, dan *supplier*, sehingga penilaian kinerja karyawan yang baik di tingkat manajerial mutlak perlu dilakukan. Pada penelitian ini, akan

ditelusuri lebih jauh dan dirancang 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* terkait pengaruhnya terhadap kepuasan karyawan.

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

Permasalahan yang dapat diidentifikasi di perusahaan saat ini yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan karyawan terkait pelaksanaan penilaian kinerja karyawan saat ini relatif rendah.
2. Departemen HRD menerima keluhan dari beberapa karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja karyawan saat ini.
3. Perusahaan belum pernah mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan yang digunakan saat ini, dan belum menemukan metode yang efektif untuk melaksanakan penilaian kinerja karyawan.

1.3 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di PT. XYZ yang menjadi objek pada penelitian ini, maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan dan pembobotan kompetensi dan sub kompetensi pada *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*?
2. Apakah terdapat perbedaan hasil antara penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*?
3. Seberapa besar tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*?
4. Apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*?

1.4 BATASAN MASALAH

Batasan masalah yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* dilakukan pada level tertentu pada perusahaan yaitu level manajerial yang meliputi dua puluh empat kepala departemen dan kepala divisi. Hal ini terkait dengan kurang sesuaian metode *360 degree feedback* diterapkan pada level lainnya, misalnya operator produksi maupun operator perawatan mesin.

1.5 ASUMSI-ASUMSI

Asumsi yang digunakan dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan tidak mengalami perubahan struktur organisasi perusahaan selama penelitian.
2. Objek penelitian memiliki latar belakang pendidikan yang setara sehingga kemampuan memberikan *feedback* kuisisioner maupun penilaian kinerja setara.

1.6 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Merancang dan membobotkan kompetensi dan sub kompetensi pada *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.
2. Menganalisa perbedaan hasil antara penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.
3. Mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.
4. Menganalisa perbedaan tingkat kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

1.7 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ.

2. Meminimalkan bias dan *halo effect* dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam melakukan penelitian diperlukan dasar-dasar argumentasi ilmiah yang berhubungan dengan konsep-konsep yang menjadi masalah dalam penelitian dan digunakan dalam analisis. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa dasar argumentasi atau teori yang digunakan dalam penelitian.

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian ini menggunakan teori dan pustaka sebagai acuan pengerjaan dan penyusunan laporan. Teori dan pustaka tersebut diambil dari buku, jurnal, maupun laporan tugas akhir yang telah diteliti sebelumnya. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kipchumba (2014) melakukan penelitian di sebuah perusahaan yaitu *Municipal Council of Nakuru* (MCN) untuk mengetahui efektivitas dari penerapan *360 degrees appraisal* pada *human resource practice* di Kenya. Metode yang digunakan adalah *360 degrees appraisal* dan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan dalam organisasi mendapatkan pemahaman yang lebih mengenai kekuatan dan kelemahannya melalui metode *360 degrees appraisal* dan metode ini dinilai efektif dalam menilai kinerja karyawan.
2. Rouzbahani (2013) melakukan penelitian di *Arjan Novin Vegetable Oil Company* Kota Behbahan. Subjek dalam penelitian ini yaitu 159 manajer yang bekerja di perusahaan tersebut. Metode yang digunakan adalah *360 degree feedback* dan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara penilaian kinerja manajer yang sudah ada dengan kepuasan kerja, dan terdapat hubungan positif antara penilaian kinerja manajer menggunakan metode *360 degree feedback* dengan kepuasan kerja.
3. Padhi dan Sahu (2013) melakukan penelitian di beberapa *management educational institutions* untuk mengetahui perbandingan yang signifikan antara penerapan *360 degree feedback* dan *traditional feedback system*, serta untuk mengetahui respon karyawan terhadap penggunaan metode *360 degree feedback*. Metode yang digunakan adalah *360 degree feedback* dan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS. Penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan metode terdahulu

tidak memberikan kepuasan terhadap karyawan. Tabel 2.1 menunjukkan perbandingan penelitian yang akan dilakukan dengan beberapa penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

Peneliti	Judul	Objek Penelitian	Metode
Kipchumba (2014)	<i>Effectiveness of the 360 Degrees Appraisal Tool in Human Resource Practice in Kenya</i>	Karyawan di <i>Municipal Council of Nakuru</i> (MCN)	360 degrees appraisal
Rouzbahani, Zandiyeh, dan Abdi (2013)	<i>The Comparison of Existing Methods and 360 Degree Feedback to Evaluate Manager's Performance and Assess Its Relationship with Their Job Satisfaction</i>	159 manajer di <i>Arjan Novin Vegetable Oil Company</i> , Behbahan	360 degree feedback
Padhi dan Sahu (2013)	<i>360 Degree Feedback Performance Appraisal in Management Educational Institution – A Study</i>	Karyawan management educational institutions	360 degrees feedback
Penelitian ini	Analisis Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback dan Pengaruhnya terhadap <i>Employee Satisfaction</i> Studi Kasus : PT. XYZ	Karyawan yang terdapat dalam level <i>top management</i> di PT. XYZ	360 degree feedback

2.2 KINERJA KARYAWAN

Dessler (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Pendapat lain yang disampaikan oleh Simamora (2004) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian target dan persyaratan pekerjaan yang diberikan. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu:

a. Tujuan

Tujuan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap karyawan.

b. Ukuran

Ukuran dibutuhkan untuk mengetahui apakah seorang karyawan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu kuantitas dan kualitas standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan karyawan memegang peranan penting.

c. Penilaian

Penilaian kinerja memicu karyawan untuk senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang hendak dicapai perusahaan.

2.2.1 Penilaian Kinerja Karyawan

Aboufazeli dan Siadat (2013) memaparkan bahwa penilaian kinerja karyawan adalah proses mengukur, mengevaluasi performansi karyawan terkait dengan standar dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Standar penilaian merupakan tolak ukur untuk mengidentifikasi sukses tidaknya hasil dari penilaian kinerja. Standar penilaian diperlukan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, memotivasi karyawan untuk meningkatkan performansinya, serta menunjukkan konsistensi karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan deskripsi sistematis dari individual terkait dengan kekuatan dan kelemahannya dalam bekerja sebagai acuan pihak departemen *Human Resources and Development* (HRD) untuk membuat keputusan mengenai individu tersebut. Penilaian kinerja karyawan seringkali disebut sebagai *performance appraisal*, *performance review*, *employee appraisal*, *performance evaluation*, *employee evaluation*, *employee rating*, atau *personnel rating*. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua komponen yang berkaitan erat yaitu *ratees* dan *raters*, yaitu karyawan yang menjadi subjek penilaian dan karyawan-karyawan lainnya yang menjadi penilai.

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk melaksanakan penilaian kinerja karyawan. Metode-metode tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga tidak ada metode yang disebut paling benar. Penggunaannya dalam penilaian kinerja karyawan perlu diimbangi dengan fokus dan konsistensi untuk memastikan keberhasilan metode tersebut, serta didasarkan pada kondisi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Baroda, Sharma dan Bhatt (2012) menjelaskan beberapa tujuan penggunaan penilaian kinerja karyawan khususnya dalam area *human resource management*, yaitu sebagai berikut:

a. *Human resource planning*

Melalui penilaian kinerja karyawan, dapat diidentifikasi karyawan yang berpotensi untuk dipromosikan ke jenjang karir yang lebih tinggi berdasarkan performansinya yang baik.

b. *Recruitment and selection*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu memprediksi performansi dari pelamar kerja dengan mendefinisikan keahlian dan kemampuan tertentu dalam bekerja.

c. *Training and development*

Penilaian kinerja karyawan dapat membantu menentukan kebutuhan *training* secara spesifik. Misalnya jika suatu perusahaan membutuhkan peningkatan kemampuan dalam komunikasi dan hasil penilaian kinerja karyawan menunjukkan defisiensi pada faktor ini, maka perusahaan membutuhkan *training* mengenai komunikasi. Dengan mengidentifikasikan penilaian yang menunjukkan defisiensi maka program *training* dapat dibentuk sebagai sarana bagi karyawan untuk membangun kekuatannya dan meminimalkan kelemahannya dalam bekerja.

d. *Career planning and development*

Perencanaan karir merupakan proses dimana karyawan menentukan tujuan karirnya dan mengidentifikasi langkah-langkah terstruktur untuk mencapainya. Sedangkan pengembangan karir merupakan pendekatan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang baik tersedia saat dibutuhkan. Data penilaian kinerja karyawan dibutuhkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dalam bekerja, serta menemukan potensi yang terdapat pada dirinya.

e. *Compensation and reward*

Hasil dari penilaian kinerja karyawan menunjukkan dasar yang rasional dalam menentukan pembayaran kompensasi karyawan. Pemberian *reward* dibutuhkan perusahaan untuk mendorong dan memotivasi agar karyawan menunjukkan performansi dan produktivitas yang baik.

f. *Internal employee relations*

Data penilaian kinerja karyawan juga digunakan dalam pengambilan keputusan internal meliputi promosi, demosi, terminasi, pemindahan dan *layoff*. Misalnya, penilaian kerja seorang karyawan menunjukkan kemampuan dalam mengerjakan tugas lainnya pada level yang sama, maka keputusan transfer karyawan dapat

dipertimbangkan. Jika penilaian kerja menunjukkan penurunan yang tidak dapat ditolerir maka keputusan demosi atau terminasi dapat dipertimbangkan.

Eisalou (2014) memaparkan beberapa metode yang seringkali digunakan dalam penilaian kinerja karyawan.

a. *Rating scales method*

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang menilai karyawan berdasarkan beberapa faktor. Penilaian dilakukan dengan terlebih dahulu membuat skala penilaian tertinggi dan penilaian terendah. Melalui pendekatan ini, *raters* menyatakan penilaiannya mengenai performansi karyawan ke dalam skala penilaian. Skala penilaian tersebut menunjukkan beberapa kategori meliputi sudah tercapai atau tidaknya kategori penilaian tersebut. Metode ini seringkali digunakan di suatu organisasi karena kemudahan dalam penggunaannya. Faktor yang dipilih sebagai indikator penilaian umumnya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu *job related* dan *personal characteristic*. *Job related* meliputi kualitas dan kuantitas kerja, sedangkan *personal characteristic* meliputi kemampuan interpersonal karyawan. Tabel 2.2 mengilustrasikan contoh penilaian kinerja karyawan menggunakan *rating scales method*.

Tabel 2.2 Contoh Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan *Rating Scales Method*
(Rivai, Basri, Sagala dan Murni, 2011)

Criteria	High			Low	
	5/A	4/B	3/C	2/B	1/E
<i>Knowledge of present duties</i>		x			
<i>Planning ability</i>			x		
<i>Decision making ability</i>			x		
<i>Accuracy of work</i>				x	
<i>Ability to communicate</i>			x		
<i>Problem solving ability</i>				x	
<i>Relationship with superior</i>		x			
<i>Willingness to accept new ideas</i>	x				
<i>Etc</i>					

b. *Critical incident method*

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang membutuhkan rekaman tertulis dari baik buruknya pekerjaan yang dilakukan karyawan. Penilai diminta untuk mencatat sisi positif dan negatif kinerja. Metode ini menuntut penilai untuk berpikir seksama mengenai kinerja tiap karyawan. Pada akhir periode penilaian, departemen *Human Resources and Development* (HRD) menggunakan rekaman tertulis tersebut untuk mengevaluasi performansi karyawan.

c. *Work standards method*

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan membandingkan setiap performansi karyawan terhadap standar yang telah ditentukan atau hasil yang diharapkan. Metode ini dapat diterapkan pada setiap struktur organisasi perusahaan, namun departemen produksi seringkali menjadi pusat perhatian dalam penggunaan metode ini. Keuntungan dalam penggunaan metode ini yaitu objektivitas dalam menentukan penilaian, karyawan dapat memahami dengan jelas mengenai penentuan standar.

d. *Ranking method*

Metode ini merupakan metode penilaian kinerja karyawan dimana *raters* mengurutkan semua karyawan dari suatu bagian, divisi atau departemen berdasarkan performansi keseluruhannya. Contohnya, karyawan dengan performansi terbaik pada bagian, divisi atau departemen tersebut menempati urutan tertinggi, dan karyawan yang menunjukkan performansi terburuk menempati urutan terendah. Kesulitan dalam penilaian dapat terjadi jika beberapa karyawan menunjukkan performansi yang relatif sama dalam melaksanakan pekerjaannya. Tabel 2.3 mengilustrasikan contoh penilaian kinerja karyawan menggunakan *ranking method*.

Tabel 2.3 Contoh Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan *Ranking Method*
(Rivai, Basri, Sagala dan Murni, 2011)

Variabel	Indikator	5	4	3	2	1
Sifat	Loyalitas	Umar	Udin	Usman	Unyil	Ucil
	Jujur	Udin	Umar	Unyil	Usman	Ucil
	Disiplin	Usman	Umar	Udin	Unyil	Ucil
Perilaku	Kepemimpinan	Unyil	Umar	Udin	Usman	Ucil
	Hubungan Kerja	Udin	Unyil	Usman	Ucil	Umar
	Pemecahan Masalah	Unyil	Umar	Ucil	Udin	Usman
	Pengambilan Keputusan	Umar	Unyil	Usman	Ucil	Udin
Hasil	Target Penjualan	Udin	Usman	Umar	Ucil	Unyil
	Target Keluhan Pelanggan	Usman	Ucil	Udin	Umar	Unyil

Tabel 2.4 menunjukkan perbandingan beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang umumnya digunakan meliputi keuntungan dan kerugian pada penggunaannya.

Tabel 2.4 Perbandingan Metode Penilaian Kinerja Karyawan (Aggarwal dan Thakur, 2013)

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>

Sulistiyani dan Rosidah (2009) menguraikan beberapa orientasi pada penilaian kinerja karyawan.

a. Penilaian berdasarkan hasil (*result based performance*)

Penilaian berdasarkan hasil dilakukan dengan merumuskan kinerja karyawan berdasarkan hasil akhir sesuai dengan tujuan organisasi. Penilaian ini dapat pula melibatkan karyawan agar timbul rasa kewajiban untuk turut mewujudkan tujuan organisasi. Penilaian ini memiliki beberapa kelebihan yaitu:

1. Tersedianya target kinerja.
2. Ukuran yang spesifik dan dapat diukur.
3. Berkaitan secara langsung dengan pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan kelemahan dari penilaian berdasarkan hasil meliputi:

1. Banyaknya aspek yang tidak dapat ditransformasikan ke dalam bentuk kuantitatif.
2. Karyawan cenderung mengabaikan aspek kinerja yang bersifat non kuantitatif
3. Karyawan cenderung mengabaikan aspek kerjasama dengan rekan kerja.

b. Penilaian berdasarkan perilaku (*behavior based performance appraisal*)

Model penilaian ini berfokus pada perilaku karyawan yang sesuai dengan sasaran yang akan dicapai. Model penilaian ini juga turut diperhatikan untuk mendukung lingkungan kerja yang kondusif dengan mengikutsertakan aspek-aspek yang sulit diukur secara kuantitatif.

2.2.2 Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan Yang Baik

Tujuan utama dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan performansi individual, tim dan seluruh aspek organisasi. Meskipun metode yang paling sempurna tidak dideklarasikan secara eksplisit, penerapan metode penilaian kinerja karyawan harus memenuhi beberapa karakteristik. Perusahaan harus mampu memilih dan memutuskan metode penilaian kinerja karyawan yang paling akurat dan sesuai dengan tujuan perusahaannya. Eisalou (2014) menjelaskan beberapa faktor yang harus dipenuhi pada pelaksanaan penilaian kinerja karyawan.

a. *Job related criteria*

Kriteria kesesuaian kerja menjadi kriteria dasar yang dibutuhkan dalam penilaian kinerja karyawan. Kriteria penilaian dapat didefinisikan melalui *job analysis*. Faktor seperti inisiatif, antusias, loyalitas dan kerjasama tidak perlu digunakan apabila tidak berhubungan dengan kesesuaian kerja.

b. *Performance expectations*

Manajer dan *subordinate* harus menyetujui ekspektasi performansi selama suatu periode penilaian tertentu. Karyawan tidak dapat bekerja efektif jika tidak memahami penilaian kinerja yang sedang dilaksanakan. Jika karyawan memahami ekspektasi secara jelas, karyawan dapat mengevaluasi baik buruknya performansinya sendiri untuk mencapai ekspektasi performansi.

c. *Standarization*

Perusahaan harus menggunakan instrumen penilaian yang sama untuk seluruh karyawan dalam kategori kerja yang sama. Selain itu, diperlukan juga sesi umpan balik yang dijadwalkan secara teratur.

d. *Trained ratees dan raters*

Kelemahan dari pelaksanaan penilaian kinerja yaitu *ratees* dan *raters* jarang mendapatkan *training* mengenai bagaimana menjalankan penilaian kinerja karyawan yang efektif.

e. *Continuous open communication*

Umpan balik dan komunikasi terbuka secara terus-menerus dibutuhkan untuk membantu mengarahkan, membimbing dan membina karyawan untuk meningkatkan performansinya.

f. *Conduct performance reviews*

Sebagai upaya komunikasi terus-menerus antara manajer dan karyawan, waktu khusus perlu dirancang untuk diskusi mengenai performansi karyawan. *Performance review* memberikan jalan bagi karyawan untuk mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam penilaian dan menyampaikan ketidaksetujuannya terhadap penilaian tersebut.

g. *Appraisal interview*

Appraisal interview menjadi titik berat pada keseluruhan proses evaluasi. *Appraisal interview* digunakan untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya ketersinggungan antara *ratees* dan *raters*. Manajer harus membantu karyawan memahami bahwa karyawan bukanlah sasaran tembak. Pemahaman karyawan mengenai pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang dijalankan perusahaan dapat mendorong kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan.

2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, seorang penilai sebaiknya memperhatikan secara seksama agar terhindar dari kesalahan dalam penilaian. Eislou (2014) memaparkan beberapa kesalahan dalam penilaian yang umumnya terjadi meliputi *appraiser discomfort*, *lack of objectivity*, *halo or horn*, *leniency or strictness*, *central tendency*, *recent behaviour bias*, *personal bias or stereotyping*, dan *employee anxiety* dijelaskan sebagai berikut:

1. *Appraiser discomfort*

Penilaian kinerja karyawan dianggap sebagai tugas personalia yang kurang menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan dapat memicu konflik antara atasan dan *subordinate* jika tidak dilaksanakan dengan baik.

2. *Lack of objectivity*

Kelemahan potensial dari penilaian kinerja karyawan tradisonal adalah kurangnya objektivitas. Beberapa faktor seperti *attitude*, *apperance*, dan *personality* sulit untuk diukur namun berperan penting pada performansi karyawan.

3. *Halo or horn*

Halo atau *horn* terjadi jika seorang atasan mengeneralisasikan satu aspek penilaian yang menghasilkan nilai baik pada seluruh aspek penilaian sehingga menghasilkan nilai yang lebih tinggi dari nilai seharusnya, atau sebaliknya. Bittel (1985) mengilustrasikan faktor-faktor yang memicu *halo effect* pada penilaian kinerja karyawan yang dijelaskan pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Faktor yang Memicu *Halo Effect* (Bittel, 1985)

Faktor	Penjelasan
<i>Recency</i>	Penilaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kinerja di periode sebelumnya masa lalu
<i>Overemphasis</i>	Memberikan bobot yang lebih tinggi untuk aspek penilaian yang mendapatkan nilai terbaik atau terburuk
<i>Unforgiving</i>	Penilaian kinerja karyawan pada periode ini dipengaruhi oleh hasil penilaian yang buruk pada periode sebelumnya
<i>Prejudice</i>	Penilaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh <i>personality</i> karyawan sehingga membayangi penilaian yang sesungguhnya
<i>Favoritism</i>	Penilaian kinerja dipengaruhi oleh kedekatan terhadap karyawan
<i>Grouping</i>	Penilaian kinerja untuk seluruh karyawan disamaratakan

4. *Leniency or strictness*

Leniency or strictness terjadi jika seorang atasan terlalu sulit atau bermurah hati dalam memberikan penilaian kinerja. *Leniency* adalah memberikan nilai yang tinggi

yang tidak sesuai dengan kondisi aktual, kesalahan ini biasanya dilatarbelakangi oleh sikap menghindari konflik dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Sedangkan *strictness* adalah memberikan nilai yang rendah yang tidak sesuai dengan kondisi aktual.

5. *Central tendency*

Central tendency adalah kesalahan dalam penilaian kinerja yang terjadi jika karyawan dinilai mendekati nilai tengah skala. Kesalahan ini biasanya dilatarbelakangi oleh sikap menghindari kontroversi dan kritik sehingga mempengaruhi keakuratan penilaian.

6. *Recent behavior bias*

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan umumnya dilakukan secara berkala dengan jadwal yang tidak jauh berbeda antar periode. Karyawan umumnya telah mengetahui jadwal penilaian kinerja, sehingga terdapat kemungkinan seorang karyawan menunjukkan performansi yang baik saat mendekati jadwal penilaian kinerja. Untuk meminimalkan kesalahan tersebut, maka penilai perlu memperhatikan performansi karyawan selama satu periode penilaian.

7. *Personal bias or stereotyping*

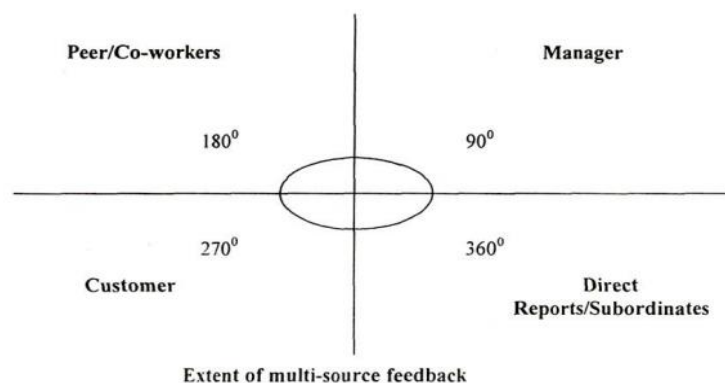
Kesalahan ini terjadi jika seorang atasan memberikan penilaian berdasarkan perbedaan individu. Perbedaan tersebut meliputi gender, ras, usia yang dapat mempengaruhi penilaian.

8. *Employee anxiety*

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dapat memicu kesalahpahaman mengenai ketidakadilan penilaian karena karyawan menganggap bahwa penilaian kinerja merupakan upaya untuk menemukan hal-hal buruk yang dilakukan karyawan.

2.2.4 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 2.1 mengilustrasikan lingkup penilaian kinerja menggunakan metode *360 degree feedback*.



Gambar 2.1 Lingkup penilaian 360 degree feedback (Gupta, 2013)

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. McCarthy dan Garavan (2001) menyatakan terdapat empat penilai yang umumnya digunakan dalam penerapan metode 360 degree feedback meliputi diri sendiri, rekan kerja, atasan dan *subordinate*.

a. Penilaian oleh diri sendiri

Penilaian oleh diri sendiri berarti subjek penilaian melakukan penilaian performansi terhadap dirinya sendiri. Dessler (1998) memaparkan bahwa masalah dasar dalam penilaian kinerja oleh diri sendiri adalah karyawan cenderung menilai dirinya sendiri lebih tinggi daripada penilaian oleh rekan kerja atau atasan. McCarthy dan Garavan (2001) juga menjelaskan hal serupa bahwa penilaian oleh diri sendiri seringkali memiliki korelasi negatif dengan penilaian lainnya. Subjek penilaian cenderung memberikan nilai yang relatif baik terhadap dirinya sendiri.

b. Penilaian oleh rekan kerja

Penilaian oleh rekan kerja melibatkan rekan kerja dalam menilai performansi seorang karyawan. Penilaian ini mengandung resiko potensial berupa bias akibat tingkat keakraban pertemanan. Untuk mengurangi resiko tersebut, Garavan, Morley dan Flynn (1997) menyarankan bahwa rekan kerja yang terpilih sebagai penilai adalah rekan kerja yang sering berinteraksi dengan subjek dan mampu menilai secara objektif.

c. Penilaian oleh atasan

Gregarus dan Robie (1998) menyatakan bahwa penilaian dari manajer seringkali diidentifikasi sebagai sumber yang paling reliabel karena atasan dianggap lebih

berpengalaman serta memiliki keahlian dan posisi yang lebih baik dalam melihat performansi karyawan secara objektif.

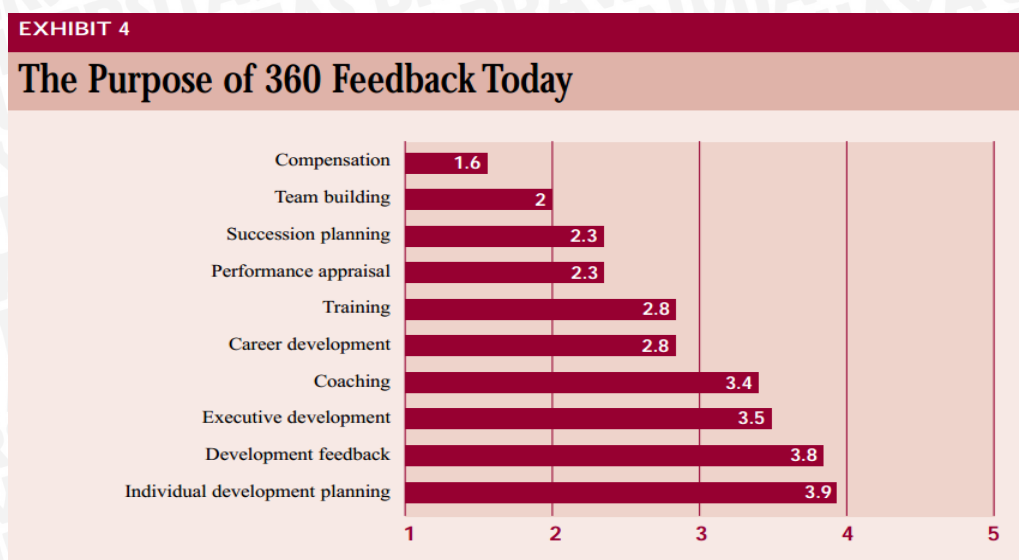
d. Penilaian oleh *subordinate*

Scullent, Mount dan Judge (2003) menyatakan bahwa penilaian dari *subordinate* memiliki korelasi yang paling tinggi jika dibandingkan dengan penilaian lainnya. Hal tersebut karena *subordinate* memiliki posisi yang nyaman untuk melihat dan mengevaluasi sikap kepemimpinan serta menjadi sumber informasi yang akurat.

Armstrong (2005) merumuskan kriteria-kriteria yang harus dimiliki untuk mencapai kesuksesan penerapan metode *360 degree feedback* dalam penilaian kinerja karyawan.

- a. Penerapan metode ini mendapatkan dukungan aktif dari *top management* dan berperan langsung dalam memberi dan menerima umpan balik.
- b. Penerapan metode diimbangi dengan komitmen untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. *Form* penilaian merefleksikan kompetensi penilaian yang signifikan dan tepat.
- d. Penerapan metode diimbangi dengan komunikasi komprehensif dan program *training*.
- e. Tidak ada pihak tertentu yang merasa terancam atau dirugikan oleh penerapan metode ini.
- f. Kuisioner umpan balik mudah digunakan, mudah dipahami, dan mencakup kriteria yang jelas.
- g. Meminimalkan *bureaucracy*.

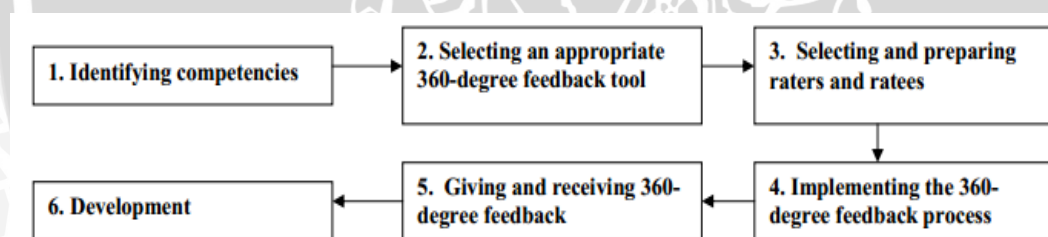
Seiring perkembangan jaman, penggunaan metode *360 degree feedback* semakin meluas. Tidak hanya meliputi perencanaan pengembangan individu, pengembangan eksekutif dan pelatihan, namun juga meliputi pengembangan karir, penentuan kompensasi dan pengukuhan kerjasama tim. Gambar 2.2 mengilustrasikan penggunaan metode *360 degree feedback* di empat puluh tiga organisasi yang tersebar di seluruh dunia berdasarkan survey yang telah dilakukan.



Gambar 2.2 Tujuan penggunaan metode 360 degree feedback (Rogers, 2002)

2.2.4.1 Proses Implementasi Metode 360 Degree Feedback

Proses implementasi metode 360 degree feedback secara umum dikategorikan menjadi enam fase. Gambar 2.3 mengilustrasikan proses implementasi metode 360 degree feedback.



Gambar 2.3 Proses 360 degree feedback (Pinho, 2006)

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. Cacioppe dan Albrecht (2000) memaparkan bahwa jika kompetensi yang diukur oleh instrumen tidak merefleksikan visi dan nilai perusahaan, maka dapat mengalami kegagalan untuk mencapai tujuan perusahaan. Garavan, Morley dan Flynn (1997) menyarankan agar pengisian instrumen dapat diselesaikan dalam waktu 15 menit, sehingga instrumen

sebaiknya berisi kompetensi penilaian yang bersifat jelas dan dapat dimengerti oleh penilai.

Fase 3: Pemilihan dan persiapan *ratees* 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 Garavan, Morley dan Flynn (1997) merekomendasikan jumlah *raters* berkisar empat hingga sepuluh orang.

Fase 4: Implementasi metode *360 degree feedback*

Sebelum mengimplementasikan metode penilaian tersebut, pihak-pihak yang berpartisipasi harus memahami tujuan dari proses *360 degree feedback*. McCharty dan Garavan (2001) menyatakan bahwa kesuksesan proses perlu didukung oleh manajemen senior dengan berpartisipasi untuk memberi dan menerima *feedback*.

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

Maurer dan Palmer (1999) menyatakan bahwa usaha untuk meningkatkan kompetensi kerja setelah memberi dan menerima *feedback* merupakan faktor kritis kesuksesan proses.

2.2.4.2 Keuntungan Penggunaan *360 Degree Feedback*

Kaur (2013) memaparkan beberapa keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *360 degree feedback*.

a. Menciptakan kesadaran antara karyawan dan atasan

Sistem umpan balik ini menciptakan kesadaran dan semangat berkompetisi antar karyawan. Karyawan akan bekerja keras untuk mencapai tujuan divisinya dan tujuan personalnya untuk mendapatkan penilaian performansi yang baik. Karena umpan balik didapatkan dari beberapa sumber, maka akan memicu karyawan untuk memiliki hubungan baik dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

b. Membantu meningkatkan performansi organisasi secara keseluruhan

Perusahaan dapat menggunakan data yang telah terkumpul melalui program umpan balik tersebut untuk mengontrol konsistensi karyawan. Selain itu, *top management*

dapat merancang program *training* secara lebih efektif, hal ini dapat menciptakan peningkatan performansi dari berbagai divisi.

c. Meningkatkan konsistensi pada performansi

Umpan balik ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara konsisten dalam mencapai tujuan perusahaan.

d. Meningkatkan hubungan antara *superior* dan *subordinate*

Pada sistem penilaian kinerja karyawan dengan metode tradisional, wewenang hanya berada di tangan *top management* sehingga dapat menimbulkan terjadinya bias dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan. Metode *360 degree feedback* dapat membantu menciptakan rasa kepercayaan dan kejujuran antara *superior* dan *subordinate* pada lingkungan kerja.

e. Menyediakan analisa yang lengkap

Karena umpan balik berasal dari berbagai sumber dan setiap orang memberi umpan balik berdasarkan perspektifnya, maka dapat menyediakan analisa yang lengkap mengenai karyawan tersebut. Misalnya, manajer menilai karyawan berdasarkan hasil kerjanya, sedangkan *subordinate* menilai supervisor berdasarkan keadilannya.

f. Sesuai digunakan untuk penilaian *top management executives*

Metode *360 degree feedback* ini cocok digunakan untuk menilai pada level *top management* karena tidak banyak karyawan yang berkompeten untuk melakukan penilaian. Selain itu, *top management* merupakan individu yang membuat dan memutuskan kebijakan di perusahaan sehingga mempengaruhi semua pihak dalam perusahaan.

g. Membantu menciptakan karyawan yang berproduktivitas tinggi

Karyawan merasa lebih puas terhadap performansinya jika penilaian dianggap mampu merefleksikan performansi secara tepat, yaitu dengan dinilai dari berbagai sumber dan mendapat kesempatan untuk meningkatkan performansinya. Selain itu, karyawan merasa senang dapat terlibat untuk memberikan penilaian terhadap atasan sehingga memicu rasa percaya diri dan meminimalkan *employee turnover*.

h. Membantu meningkatkan pelayanan pelanggan

Metode *360 degree feedback* dapat membantu meningkatkan pelayanan pelanggan karena pelanggan dapat dilibatkan juga menjadi salah satu penilai. Perusahaan dapat memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan untuk mencapai kepuasan

pelanggan. Masukan dan penilaian dari pelanggan dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan.

i. Lebih baik daripada metode tradisional

Metode *360 degree feedback* ini dianggap lebih baik daripada metode penilaian kinerja karyawan tradisional karena dapat mengurangi bias penilaian karena melibatkan lebih dari satu penilai.

2.2.4.3 Kekurangan Penggunaan *360 Degree Feedback*

Kaur (2013) memaparkan beberapa kekurangan yang diperoleh dari penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *360 degree feedback*.

a. Bukan merupakan metode yang *futuristic*

Metode ini menilai performansi karyawan di masa yang lalu dan penilaian tersebut tidak mampu memprediksikan performansi karyawan di periode selanjutnya.

b. Metode *360 degree feedback* bersifat *time and cost consumed*

Jika dibandingkan dengan penilaian kinerja karyawan dengan metode tradisional, metode ini memerlukan waktu yang lebih panjang dan memerlukan biaya yang lebih tinggi akibat banyaknya penilaian yang harus dipertimbangkan.

c. *Subordinates* tidak dapat menilai manajer secara baik

Subordinates tidak memiliki keahlian dan keterampilan yang memadai untuk menilai manajernya dan tidak terlalu berkompeten untuk menilai performansi manajer pada beberapa kompetensi penilaian. *Subordinates* hanya memberi penilaian berdasarkan pandangannya.

2.2.5 Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Karyawan

Khan (2007) mendefinisikan kepuasan karyawan sebagai seberapa baik pencapaian ekspektasi karyawan di lingkungan kerja terhadap hasilnya. *Employee satisfaction* berpengaruh secara signifikan dengan komitmennya terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, dan karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Keeping dan Levy (2000) berpendapat bahwa analisa reaksi karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan. Analisa reaksi karyawan tersebut dapat berupa tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan. Sudin, (2011)

berpendapat bahwa pengaruh penilaian kinerja karyawan terhadap kepuasan karyawan menjadi fokus utama di lingkungan *Human Resources and Development* (HRD) saat ini. Pengukuran tersebut difokuskan pada tiga aspek, yaitu (1) kepuasan karyawan terhadap *performance appraisal interview*, (2) kepuasan karyawan terhadap *appraisal system*, (3) kepuasan karyawan terhadap *performance rating*. Keeping dan Levy (2000) juga berpendapat bahawa reaksi karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan diperlukan untuk beberapa kebutuhan, meliputi (1) reaksi karyawan merepresentasikan ketertarikan karyawan untuk turut mensukseskan aktivitas penilaian kinerja, (2) reaksi karyawan secara teoritis berhubungan langsung dengan tingkat penerimaan karyawan dan kesuksesan penilaian kinerja karyawan. Pettijohn dan Taylor (2001) mengindikasikan bahwa penilaian kinerja memberikan dampak positif terhadap *job satisfaction* ketika karyawan meyakini bahwa penilaian kinerja telah dilakukan dengan baik.

Penerapan penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* melibatkan banyak pihak meliputi karyawan itu sendiri, rekan kerja, atasan dan *subordinate*. Subjek penilaian, rekan kerja, manajer dan *subordinate* duduk bersama untuk mendiskusikan hasil dari penilaian kinerja karyawan. Hal tersebut berdampak pada komitmen karyawan yang lebih baik dan meningkatnya kepuasan karyawan. Blau dan Gary (1999) menyatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan mampu mempengaruhi keseluruhan *job satisfaction* secara signifikan. Lepsinger dan Lucia (1997) melakukan studi yang menunjukkan bahwa motivasi karyawan dan *job satisfaction* meningkat ketika karyawan menerima informasi yang akurat, *fair*, dan rutin mengenai performansinya. Poon (2004) mengemukakan penemuan dari studinya yang mengindikasikan bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan mempengaruhi intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan akibat menurunnya *job satisfaction*.

Berdasarkan studi yang dilakukan, Jawahar (2006) melaporkan bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan berkaitan positif terhadap *job satisfaction* dan komitmen karyawan pada perusahaan, serta berkaitan negatif terhadap tingkat *turnover*. Hal itu berarti bahwa *job satisfaction* dapat dijadikan alat untuk menghentikan keluarnya karyawan dari perusahaan. Semakin tinggi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin kecil kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan.

2.3 ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) yang digagas oleh Thomas Saaty di awal tahun 1970 merupakan model pendekatan yang membantu dalam menentukan prioritas dari beberapa kriteria dengan melakukan analisis perbandingan berpasangan dari masing masing kriteria dalam menyelesaikan suatu permasalahan. AHP bergantung pada imajinasi, pengalaman, dan pengetahuan untuk mampu menyusun hirarki suatu persoalan, dan juga memberikan pertimbangan-pertimbangannya. Metode AHP ini membantu memecahkan permasalahan yang kompleks dengan menstrukturkan menjadi suatu hirarki kriteria guna mengembangkan bobot atau prioritas. Selain itu, AHP juga secara khusus memperhatikan penyimpangan dari konsistensi responden dalam melakukan penilaian atau pengukuran.

Tabel 2.6 menjelaskan skala dasar penilaian yang digunakan dalam melakukan pembobotan.

Tabel 2.6 Skala Dasar Pembobotan (Saaty, 1990)

Skala Kepentingan	Definisi
1	Kedua elemen sama penting
3	Salah satu elemen sedikit lebih penting daripada elemen lainnya
5	Salah satu elemen lebih penting daripada elemen lainnya
7	Salah satu elemen sangat lebih penting daripada elemen lainnya
9	Salah satu elemen mutlak lebih penting daripada elemen lainnya
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai di antara dua pertimbangan yang berdekatan
<i>Reciprocals</i>	Jika antar elemen memiliki nilai kebalikan

2.3.1 Uji Konsistensi

Salah satu perbedaan mendasar dari metode AHP dengan model-model pengambil keputusan yang lainnya adalah adanya syarat konsistensi mutlak. Pengumpulan penilaian antara satu responden dengan responden lainnya tidaklah bebas satu sama lain, sehingga responden harus memberikan penilaian yang konsisten. Jika nilai inkonsistensinya terlalu tinggi, maka pengulangan wawancara untuk menentukan penilaian pembobotan pada sejumlah responden perlu dilakukan. Saaty (1990) telah menetapkan jika nilai CR kurang dari 0.1 maka ketidakkonsistenan penilaian responden masih dapat diterima. Persamaan 2-1 menjelaskan fungsi nilai indeks konsistensi dari matriks berordo n .

$$CI = \frac{(\lambda_{max} - n)}{(n-1)}, CR = \frac{CI}{RI} \quad (2-1)$$

Dimana:

CR = rasio konsistensi (*consistency ratio*)

CI = indeks konsistensi (*consistency index*)

λ_{max} = nilai eigen terbesar dari matriks berordo n

n = ordo matriks

RI = indeks random

2.4 UJI STATISTIK t UNTUK DESAIN PENELITIAN UKURAN TERULANG

Gravetter dan Wallnau (2014) menyatakan bahwa desain ukuran terulang adalah salah satu desain pengukuran dengan sampel individu yang diukur lebih dari sekali pada variabel terikat yang sama. Subjek yang sama digunakan untuk seluruh kondisi perlakuan. Kelebihan desain pengukuran tersebut adalah bahwa pengukuran secara tepat menggunakan individu yang sama pada seluruh kondisi perlakuan. Oleh karena itu, tidak terdapat resiko bahwa masing-masing partisipan pada satu perlakuan secara substansial berbeda dengan partisipan lainnya.

Tujuan penelitian adalah menggunakan selisih skor pada sampel untuk menjawab pertanyaan mengenai populasi pada umumnya. Secara khusus penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan di antara dua kondisi perlakuan untuk populasi pada umumnya. Hipotesis nol menyatakan bahwa perbedaan rata-rata hitung untuk populasi pada umumnya adalah nol. Hipotesis alternatif menyatakan bahwa terdapat pengaruh perlakuan yang menyebabkan skor dalam satu kondisi perlakuan menjadi lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan skor pada kondisi lainnya. Berikut merupakan langkah-langkah uji statistik t:

- Menentukan hipotesis awal (H_0).
- Menentukan hipotesis alternatif (H_1).
- Menentukan taraf signifikansi (t_{tabel}).
- Melakukan uji statistik, persamaan 2-2 menjelaskan rumus uji statistik t untuk desain penelitian ukuran terulang.

$$t_0 = \frac{D}{sd/\sqrt{n}} \quad (2-2)$$

Dimana:

t_0 = t hitung

D = rata-rata selisih nilai baru dengan nilai lama

Sd = standar deviasi

n = jumlah sampel

d. Menentukan kriteria penerimaan.

Hipotesis alternatif

$$H_1 \quad \mu_0 \neq \mu_1$$

$$H_1 \quad \mu_0 > \mu_1$$

$$H_1 \quad \mu_0 < \mu_1$$

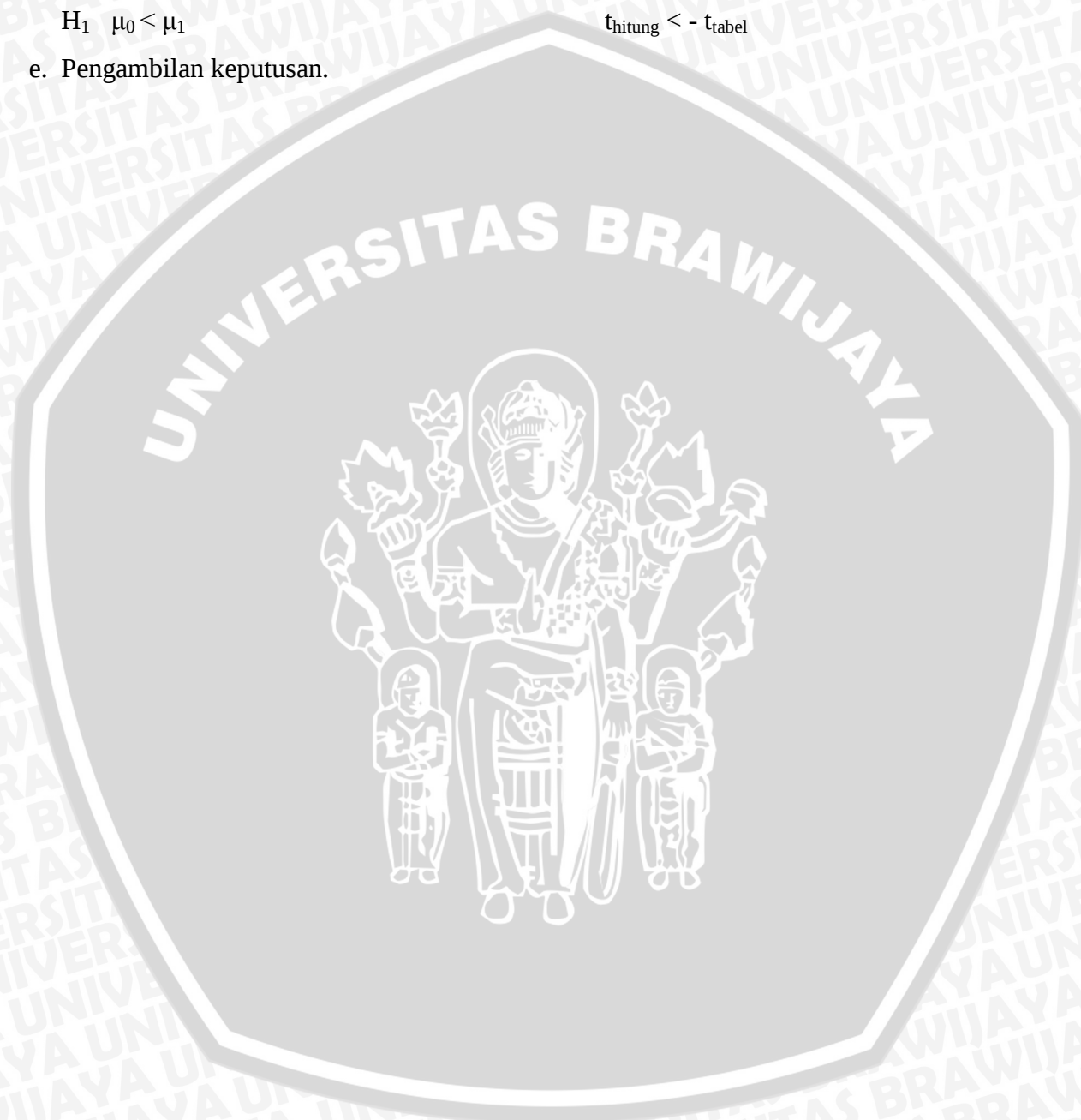
Kriteria penerimaan

$$t_{hitung} > t_{tabel} \text{ atau } t_{hitung} < -t_{tabel}$$

$$t_{hitung} > t_{tabel}$$

$$t_{hitung} < -t_{tabel}$$

e. Pengambilan keputusan.



BAB III

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan tahapan penelitian yang dilakukan untuk meneliti suatu topik permasalahan, yang dapat memberikan gambaran mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, serta tahap-tahap penelitian meliputi pendahuluan, pengumpulan dan pengolahan data, serta analisa dan kesimpulan.

3.1 JENIS PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif yang bersifat eksplanatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang menggambarkan sejumlah data yang kemudian dianalisis dengan menggunakan metode tertentu lalu diinterpretasikan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung. Penelitian ini dilakukan dalam rangka mencari dan mengumpulkan sejumlah data untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang berbagai keadaan dan situasi yang ada dalam perusahaan. Data yang didapat dari sejumlah responden dikumpulkan, disusun dan kemudian dianalisis. Penelitian deskriptif eksplanatif mencakup pengkajian hubungan antara berbagai variabel dalam penelitian.

3.2 TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

Waktu dan tempat pelaksanaan penelitian yaitu sebagai berikut:

Waktu : Januari 2015 – Juli 2015

Tempat : PT. XYZ

3.3 PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan dalam penelitian untuk mengungkap atau menjangkau fenomena, informasi atau kondisi lokasi penelitian sesuai dengan lingkup penelitian dan seluruh elemen populasi yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Data ini akan menjadi input pada tahap pengolahan data. 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 primer dan data sekunder.

Data primer merupakan data yang didapatkan melalui penelitian langsung berupa survey, wawancara, penyebaran kuisioner, maupun pengamatan. Pengumpulan data ini dilakukan dengan membagikan kuisioner kepada obyek penelitian dan diisi secara langsung oleh responden. Data primer yang dikumpulkan dari penelitian ini meliputi:

- a. Data tingkat kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini.
- b. Data pembobotan kompetensi dan sub kompetensi penilaian untuk merancang *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.
- c. Data hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.
- d. Data tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Data didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi atau instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, atau jurnal. Data sekunder yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi:

- a. Data jumlah karyawan di PT. XYZ.
- b. Data struktur organisasi perusahaan.
- c. Data *form* penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini.
- d. Data hasil penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini.

3.4 LANGKAH-LANGKAH PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdapat beberapa tahapan yaitu tahap pendahuluan, tahap pengumpulan dan pengolahan data, dan tahap analisa dan kesimpulan.

3.4.1 Tahap Pendahuluan

Tahap pendahuluan merupakan tahap pengumpulan informasi awal untuk mengidentifikasi, merumuskan, dan menentukan tujuan dari pemecahan masalah dengan mempertimbangkan pengetahuan berdasarkan literatur yang ada.

a. Studi lapangan

Studi lapangan meliputi pengamatan awal untuk mendapatkan gambaran kondisi sebenarnya dari obyek yang akan diteliti dan menemukan potensi masalah yang mungkin diangkat. Studi lapangan dilakukan dengan cara melakukan observasi secara langsung di PT. XYZ. Pengamatan awal dilakukan dengan melakukan penelitian pendahuluan yang meliputi wawancara dan penyebaran kuisioner untuk

menganalisa tingkat kepuasan karyawan terhadap pelaksanaan penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini.

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan pertanyaan lisan kepada subyek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dari permasalahan yang biasanya terjadi karena sebab-sebab khusus yang tidak dapat dijelaskan dengan kuisioner.

2. Kuisioner

Teknik pengumpulan data dengan kuisioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuisioner. Dalam kuisioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

Dalam penilaiannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala penilaian dari satu sampai dengan lima. Tanggapan positif (maksimal) diberi nilai paling besar yaitu lima (5), dan tanggapan negatif (minimal) diberi nilai paling kecil yaitu satu (1). Skala satu menunjukkan respon sangat tidak setuju, skala dua menunjukkan respon tidak setuju, skala tiga menunjukkan respon tidak berpendapat, skala empat menunjukkan respon setuju, skala lima menunjukkan respon sangat setuju.

Mengingat pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuisioner, maka faktor kesungguhan responden dalam menjawab kuisioner merupakan hal yang sangat penting. Oleh sebab itu sebelumnya perlu dilaksanakan pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel.

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan analisis item dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan.

Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan atau pernyataan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria sebagai berikut:

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif, maka variabel tersebut dinyatakan valid.

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

2. Uji reliabilitas

Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS, yang akan memberikan pilihan untuk mengukur reliabilitas kuisioner dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai $cronbach\ alpha > r_{tabel}$.

b. Studi pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Sumber pustaka dan data berasal dari buku, jurnal, skripsi dan informasi dari perusahaan.

c. Identifikasi masalah

Identifikasi masalah dilakukan dengan tujuan untuk mencari penyebab timbulnya masalah dan kemudian mencari permasalahan yang terjadi.

d. Perumusan masalah

Setelah melakukan identifikasi masalah, tahap selanjutnya adalah merumuskan masalah yang terjadi di perusahaan. Perumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang dikaji dan nantinya akan menunjukkan tujuan dari penelitian ini.

e. Penetapan tujuan penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Hal ini dilakukan untuk menentukan batasan-batasan dalam pengolahan dan analisis hasil pengukuran selanjutnya.

3.4.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Adapun tahapan pengumpulan dan pengolahan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan kegiatan pencarian informasi yang sesuai dengan lingkup penelitian dan dapat mendukung kegiatan penelitian. Data ini selanjutnya akan menjadi input pada tahap pengolahan data.

b. Pengolahan data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Berikut ini merupakan tahapan pengolahan data yang dilakukan:

1. Membobotkan kompetensi dan sub kompetensi penilaian untuk menyusun *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.
2. Mengolah hasil penilaian kinerja karyawan melalui metode *360 degree feedback*.
3. Menganalisa perbedaan hasil antara penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.
4. Menganalisa tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.
5. Menganalisa perbedaan tingkat kepuasan karyawan terhadap penerapan metode penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dengan tingkat *employee satisfaction* terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

3.4.3 Tahap Analisa dan Kesimpulan

Adapun tahapan analisa dan kesimpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

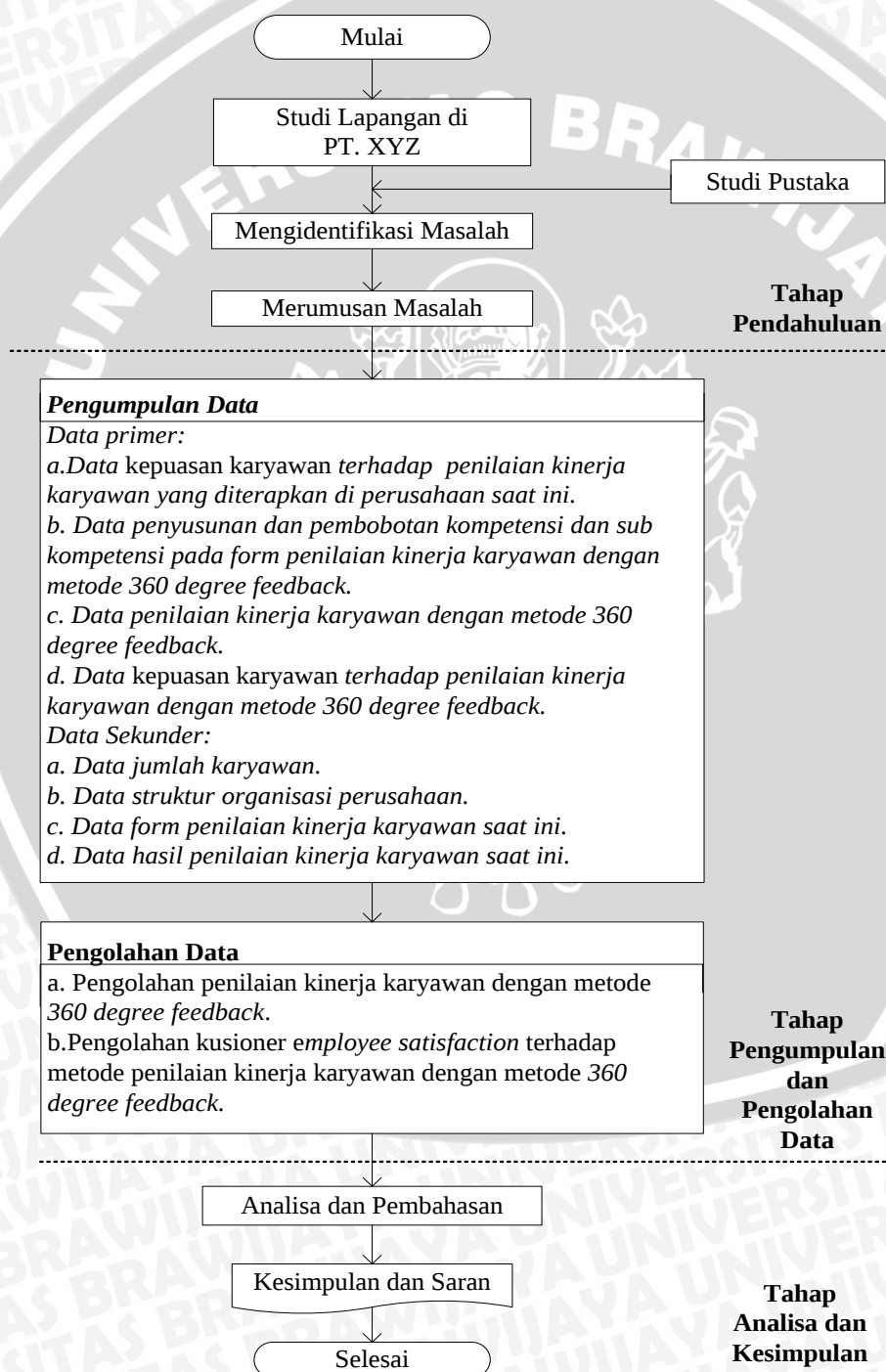
a. Analisa dan pembahasan

Pada tahap ini akan dilakukan analisa dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan. Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik. Berdasarkan hasil analisa yang telah dilakukan akan dapat diperoleh rekomendasi perbaikan berdasarkan hasil pengolahan data tersebut.

b. Kesimpulan dan saran

Tahap kesimpulan dan saran merupakan tahap terakhir dari penelitian yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan dan analisa data. Selain itu diberikan pula saran-saran rekomendasi bagi perusahaan untuk mengeliminasi masalah yang dianalisa.

Gambar 3.1 mengilustrasikan rancangan diagram alir penelitian untuk menyelesaikan permasalahan yang diteliti.



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian