

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai uraian ringkas gambaran umum perusahaan, deskripsi data mentah yang dikumpulkan selama penelitian, pengolahan data berdasarkan kajian pustaka yang dirujuk, serta analisa dan pembahasan hasil pengolahan data.

4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha *furniture* dengan *partner* bisnis meliputi beberapa negara dunia yang berdiri sejak tahun 1982. PT. XYZ awalnya beroperasi di tengah kompleks Industri Rungkut Surabaya dengan luas 3000 m². Dalam rangka memenuhi tuntutan dan permintaan pasar, perusahaan memperluas fasilitas dan berpindah ke area lain dengan luas area 38000 m². Pasar utamanya saat ini adalah Eropa (55%), Amerika Utara dan Selatan (35%), Asia (6%), Australia (1%), dan lain-lain (3%). Pada tahun 2014 jumlah karyawan PT. XYZ berjumlah 190 orang dan 60% dari karyawan tersebut berasal dari warga lokal Kabupaten Sidoarjo di sekitar perusahaan. Berikut merupakan rincian badan usaha PT. XYZ.

Nama	: PT. XYZ
Luas Pabrik	: ±70Ha
Jumlah Karyawan	: 190 orang
Bahan Baku	: Kayu, rotan dan kaca
Penggunaan Energi	: Listrik PLN 900 KVA dan genset 260 KVA
Penggunaan Air	: PDAM dan sumur dalam
Sertifikasi sistem	: ISO 9001

4.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

Untuk mendukung masing-masing bagian dalam menjalankan tugasnya, PT. XYZ memiliki visi dan misi bersama yang akan menjadi arah, perekat, dan motivasi dalam pengembangan dan pencapaian perusahaan. Misi merupakan alasan utama keberadaan PT. XYZ guna memenuhi keinginan dan harapan para *stakeholder*. Misi menjadi pedoman bertindak bagi semua pihak yang terdapat di perusahaan untuk selalu melakukan yang terbaik untuk kepentingan dan kemajuan bersama.

Visi

Menjadi pandangan dalam berusaha dengan tataran yang tak terpisahkan dalam hal kuantitas untuk menciptakan budaya perusahaan yang berbasis pada jaminan kualitas yang unggul di bidang penelitian atau pengembangan, proses produksi, pelayanan pelanggan dan evaluasi diri (*continual improvement*).

Misi

Mendorong semua bagian unit, dan elemen untuk mencapai prestasi tertinggi dalam hal kinerja dan etika dengan potensial kualitas SDM melalui pembelajaran dan pelatihan, pekerjaan yang dapat dipertanggungjawabkan, kepekaan terhadap lingkungan, dan sistem informasi manajemen dengan berbasis pada jaminan kualitas produk.

4.1.2 Struktur Organisasi dan *Job Description*

Dalam menjalankan usahanya, PT. XYZ memiliki 190 orang karyawan meliputi karyawan tetap PT. XYZ dan karyawan dari perusahaan lain (*outsourcing*). Sebanyak kurang lebih 60% karyawan PT. XYZ berdomisili di kabupaten setempat. Hal ini menunjukkan bahwa PT. XYZ telah mencapai tujuannya untuk turut mensejahterakan masyarakat sekitar melalui penyediaan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar perusahaan khususnya wilayah setempat. Tabel 4.1 menjelaskan rincian jumlah tenaga kerja di PT. XYZ.

Tabel 4.1 Rincian Tenaga Kerja PT. XYZ

Jabatan	Jenis Kelamin			Daerah Asal		Pendidikan			
	L	P	Σ	WNI	Asing	SD	SMP	SMA	Diploma & Sarjana
Kepala Departemen	6	-	6	6	-	-	-	-	6
Kepala Divisi	16	2	18	18	-	-	-	-	18
Staf Ahli	86	17	103	103	-	-	-	61	42
Karyawan	62	1	63	63	-	3	20	40	-
Lainnya	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	170	20	190	190	-	3	20	101	66

PT. XYZ menggunakan tenaga kerja *outsourcing* untuk memenuhi kebutuhan karyawan non operasional seperti tenaga kebersihan, *packing*, *handling*, dan pekerjaan

lainnya yang tidak membutuhkan keahlian khusus. Penggunaan pekerja *outsourcing* ini bertujuan agar karyawan operasional berfokus melakukan inovasi dan improvisasi pada kegiatan operasional. Penelitian ini berfokus pada karyawan di level manajerial yaitu kepala departemen dan kepala divisi. Berikut ini merupakan jam kerja yang ditetapkan oleh PT. XYZ yaitu hari senin hingga hari jumat pukul 08.00 hingga 16.00 WIB dan hari sabtu pukul 08.00 hingga 13.00 WIB. Pembagian tugas dan tanggungjawab karyawan ditunjukkan melalui struktur organisasi perusahaan. Gambar 4.1 menjelaskan mengenai struktur organisasi PT. XYZ.

Pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing departemen dan divisi pada PT. XYZ dijelaskan secara terperinci sebagai berikut.

1. Managing Director

Tugas dan tanggung jawab *managing director* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kebijakan-kebijakan perusahaan yang akan diambil untuk mencapai tujuan perusahaan.
- b. Menentukan visi dan misi perusahaan.
- c. Mengatur koordinasi tiap bagian sehingga tercipta kerjasama yang baik.
- d. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2. General Manager

Tugas dan tanggung jawab *general manager* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Membantu direktur dalam mengelola proses operasional di perusahaan.
- b. Berkoordinasi dengan manajer dan kepala bagian di bawahnya.
- c. Memberi saran dan masukan kepada manajer dan kepala bagian terutama berkaitan dengan pelaksanaan operasional, prospek bisnis ke depan dan efisiensi.
- d. Memberi masukan kepada para manajer dan kepala bagian terutama berkaitan dengan pelaksanaan operasional yang baik dan terarah.
- e. Memonitor pelaksanaan operasional.

3. Plant Manager

Tugas dan tanggung jawab *plant manager* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Memastikan semua prosedur (SOP, WI, SD dan FORM) di bagian produksi, PPC, *purchasing*, QC, bengkel, *maintenance*, gudang *raw material*, gudang *finish good*, *delivery*, MMC, HRD, GA, *finance* dan *accounting* ditetapkan serta diterapkan dengan baik.



- b. Bekerja sama dengan semua departemen atau bagian membuat tujuan dan target mutu serta program pencapaian.
- c. Memastikan semua kepala departemen, kepala divisi dan kepala bagian di bawahnya membuat laporan pengukuran target mutu.
- d. Memastikan setiap produksi dibuat berdasarkan *planning* dari PPC.
- e. Memastikan proses produksi dilakukan berdasarkan *planning* produksi dan atau surat perintah produksi.
- f. Memastikan dilakukan evaluasi terhadap laporan produksi, PPC, *purchasing*, QC, bengkel, *maintenance*, gudang *raw material*, gudang *finish good*, *delivery*, HRD, GA, *finance dan accounting*.
- g. Memastikan program marketing berjalan sesuai prosedur.

4. **Quality Manajement Representative (QMR)**

Tugas dan tanggung jawab *quality manajement representative* (QMR) di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Memastikan terlaksananya penerapan Sistem Manajemen ISO-9001:2008 serta segala kebutuhan untuk peningkatannya.
- b. Memastikan proses yang diperlukan untuk Sistem Manajemen ISO-9001:2008 ditetapkan, didokumentasikan, diterapkan dan dipelihara.
- c. Mengkoordinir tim ISO untuk membantu pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu.

5. **Departemen Operation 1**

Tugas dan tanggung jawab departemen *Operation 1* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan dan target mutu departemen *Operation 1* serta program pencapaiannya.
- b. Menerima *planning* produksi dari divisi PPC, bertanggung jawab penuh terhadap pencapaian kuantitas produk.
- c. Melakukan koordinasi terhadap proses dan hasil produksi.
- d. Berkoordinasi dengan departemen QC dalam melakukan pengendalian kualitas dengan menetapkan rencana mutu yang sesuai.
- e. Menyiapkan laporan bulanan akhir produksi.

6. **Departemen Operation 2**

Tugas dan tanggung jawab departemen *Operation 2* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan dan target mutu departemen *Operation 2* serta program pencapaiannya.
- b. Menerima *planning* produksi dari divisi PPC, bertanggung jawab penuh terhadap pencapaian kuantitas produk.
- c. Melakukan koordinasi terhadap proses dan hasil produksi.
- d. Berkoordinasi dengan departemen QC dalam melakukan pengendalian kualitas dengan menetapkan rencana mutu yang sesuai.
- e. Menyiapkan laporan bulanan akhir produksi.

7. Departemen *Finance & Accounting*

Tugas dan tanggung jawab departemen *Finance & Accounting* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Memeriksa tagihan *supplier* dalam dan luar negeri.
- b. Menerima data permintaan pembayaran *down payment*, pelunasan hutang, *letter of credit* serta perhitungan pembayaran Pemberitahuan Impor Barang (PIB).
- c. Memeriksa data yang diinput atau dibukukan ke dalam *software* akuntansi oleh *accounting* dan *tax staff* kemudian menuangkannya dalam bentuk Laporan Keuangan (*Balance Sheet* dan *Income Statement*).
- d. Melakukan pemeriksaan perhitungan pajak serta pembuatan SPT Masa Tahunan.

8. Departemen *IT & Purchasing*

Tugas dan tanggung jawab departemen *IT & Purchasing* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Memastikan proses pengadaan dilakukan sesuai prosedur yang ditetapkan.
- b. Memastikan prosedur seleksi dan evaluasi pengadaan dilakukan.
- c. Memastikan evaluasi pengadaan dilakukan oleh staf *purchasing*.
- d. Memastikan identifikasi material, material pendukung dan *finish goods* dilaksanakan.
- e. Memastikan laporan *stock material*, material pendukung dan *finish goods* dibuat oleh masing-masing kepala bagian.
- f. Memastikan proses *delivery* dilaksanakan sesuai prosedur.
- g. Memastikan *planning delivery* dan laporan *delivery* dibuat oleh staf *delivery*.

9. Departemen HRD

Tugas dan tanggung jawab departemen *Human Resource and Development* (HRD) di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan implementasi sistem pengembangan SDM di perusahaan meliputi kegiatan rekrutmen dan mobilisasi untuk karyawan dan penilaian prestasi kerja untuk menjamin terciptanya produktifitas kerja karyawan yang di tuntutan oleh perusahaan.
- b. Mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia yang meliputi *recruitment, training, performance appraisal*, promosi, mutasi, demosi dan peraturan perusahaan.
- c. Menangani pelaksanaan kegiatan *recruitment* meliputi *man power, planning, sourcing, test*, seleksi, dan penempatan.
- d. Menangani pelaksanaan program *training*.
- e. Menangani pelaksanaan program *performance appraisal*.
- f. Menangani pelaksanaan promosi, mutasi, demosi.
- g. Melaksanakan kegiatan perekrutan tenaga kerja.
- h. Menangani pelaksanaan penyelenggaraan pelatihan internal maupun publik.
- i. Memberikan penjelasan kepada karyawan tentang sistem pengembangan SDM.

10. Departemen Marketing

Tugas dan tanggung jawab departemen *Marketing* di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

- a. Mencari order baru.
- b. Melakukan evaluasi pasar guna meningkatkan *market*.
- c. Melakukan evaluasi penjualan.
- d. Membuat laporan marketing setiap periode tertentu (minimal 2 bulan sekali) dan melaporkan ke *director*.
- e. Merumuskan harga jual produk.
- f. Melakukan negosiasi, perjanjian, dan ketentuan dengan pelanggan.

4.1.3 Proses Produksi

Proses produksi yang dijalankan PT. XYZ menghasilkan beberapa jenis produk utama yaitu mebel kayu, mebel rotan, dan *accessoris* dari bahan baku kaca. Tabel 4.2 menjelaskan rincian bahan baku dan bahan pendukung di PT. XYZ.

Tabel 4.2 Bahan Baku dan Bahan Pendukung

Jenis Bahan	Kapasitas per Bulan	Bentuk Fisik
Bahan Baku		
1. Rotan	25 ton	Padat
2. Kayu	20 ton	Padat
3. Bambu	2 ton	Padat
4. Kaca	-	Lembaran
Bahan Penolong		
1. Lem	500 kg	Pasta
2. Cat	200 kg	Cair
3. Triplek	50 m ²	Lembaran
4. Busa / foam	5 ton	Lembaran
5. Accessoris	1500	Pcs
6. Isolasi / Perekat	48	Roll
7. Tali Kuning	10	Roll
8. Karton	1000	Pcs

Selain ketersediaan bahan baku dan bahan pendukung, diperlukan juga mesin dan peralatan untuk memproses bahan baku. Tabel 4.3 menjelaskan rincian mesin dan peralatan yang terdapat di PT. XYZ.

Tabel 4.3 Mesin dan Peralatan

No	Jenis Alat	Jumlah	Kondisi (%)	Energi	Jenis Dampak
1	<i>Polishing</i>	6	80	Listrik	Bising dan debu
2	<i>Sizing</i>	2	75	Listrik	Bising dan debu
3	<i>Arm Saw</i>	12	75	Listrik	Bising dan debu
4	<i>Rip Saw</i>	5	70	Listrik	Bising dan debu
5	<i>Panel Saw</i>	7	80	Listrik	Bising dan debu
6	<i>Spindle</i>	10	75	Listrik	Bising dan debu
7	<i>Sanding Master</i>	6	70	Listrik	Bising dan debu
8	<i>Tenone</i>	6	75	Listrik	Bising dan debu
9	<i>Mourtizer</i>	6	75	Listrik	Bising dan debu
10	<i>Double planer</i>	3	75	Listrik	Bising dan debu
11	<i>Close Planer</i>	3	75	Listrik	Bising dan debu
12	<i>Copy Shaper</i>	2	75	Listrik	Bising dan debu
13	<i>Finger Joint</i>	2	70	Listrik	Bising dan debu
14	Bor Duduk	10	75	Listrik	Bising, debu dan getar
15	Rol Rotan	3	75	Listrik	-
16	<i>Band Saw</i>	8	75	Listrik	Emisi
17	<i>Boiler</i>	1	80	Listrik	Debu
18	<i>Coker</i>	1	95	Listrik	Debu
19	<i>Air Compressor</i>	15	80	Listrik	Bising
20	<i>Diesel</i>	2	70	Solar	Bising dan Emisi
21	<i>Spray Both</i>	22	75	Listrik	Sludge
22	<i>Steam Box</i>	2	80	Steam	Panas
23	<i>Conveuor</i>	1	85	Listrik	Bising dan debu
24	<i>Cyclone</i>	4	80	Listrik	-
25	<i>CNC</i>	2	85	Listrik	Bising dan debu
26	<i>Double End</i>	1	80	Listrik	Bising dan debu
27	<i>Water Pump</i>	10	80	Listrik	-
28	<i>Table Saw</i>	10	85	Listrik	Bising dan debu
29	<i>Clamping</i>	2	85	Listrik	Bising dan debu

Mebel kayu yang diproduksi PT. XYZ sangat diminati oleh perusahaan asing. Bahan baku yang digunakan adalah kayu mindi, kayu mahoni dan kayu jati. Pemilihan jenis kayu disesuaikan dengan karakteristik dan desain yang diberikan oleh klien. Mebel kayu pada umumnya diolah menjadi meja dan *drawer*, dan bahan baku yang seringkali digunakan adalah kayu mindi. Gambar 4.2 menunjukkan bahan baku kayu.



Gambar 4.2 Bahan baku kayu

Mebel rotan cukup diminati perusahaan asing karena nilai klasik dan tradisionalnya yang cukup kental. Bahan baku yang digunakan adalah rotan pilihan yang telah dikeringkan melalui beberapa proses tertentu. Mebel rotan pada umumnya diolah menjadi meja dan kursi anyam. Karakteristik rotan yang baik untuk diolah menjadi produk tertentu yaitu warna yang seragam, kuat, dan memiliki daya tekuk yang baik. Gambar 4.3 menunjukkan bahan baku rotan.



Gambar 4.3 Bahan baku rotan

Bahan baku pembuatan *accessoris* dari kaca yaitu lembaran kaca. Pemrosesan bahan baku kaca dilakukan di ruangan khusus dengan tenaga kerja yang ahli. Produk cermin sebagai produk utama bahan baku kaca seringkali memiliki tingkat kesulitan dan korektif yang tinggi. Selain itu diperlukan penanganan dan kewaspadaan khusus dalam memroses karena sifatnya yang cukup berbahaya jika terjadi kontak dengan kulit.

4.2 PENGUMPULAN DATA

Penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* diterapkan di level manajerial yaitu pada jabatan kepala departemen dan kepala divisi. Di PT. XYZ terdapat dua puluh empat orang karyawan yang menjabat di level manajerial. Penelitian

pendahuluan dilakukan dengan menyebarkan kuisioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ saat ini.

4.2.1 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan di PT. XYZ Saat Ini

PT. XYZ telah mengalami beberapa perubahan organisasional dan operasional. Struktur pekerjaan pun telah berubah seiring dengan perkembangan perusahaan. Untuk menempatkan karyawan sebagai pusat strategi pengembangan bisnis, penilaian kinerja karyawan menjadi salah satu aktivitas yang diperhatikan dengan seksama. Pada awalnya proses penilaian kinerja karyawan memiliki struktur yang sederhana yaitu penentuan hasil kerja terhadap target perusahaan. Penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ telah mengalami perubahan seiring dengan berkembangnya nilai-nilai perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan pihak manajemen, PT. XYZ menerapkan dan memperhatikan tiga nilai pokok dalam menjalankan operasinya. Tiga nilai pokok tersebut meliputi keterbukaan, kepemimpinan, dan perilaku kerja. Berikut merupakan penjelasan mengenai ketiga nilai pokok tersebut:

a. Keterbukaan

Keterbukaan merefleksikan iklim di perusahaan yang memberi kesempatan bagi seluruh karyawan untuk berbicara dan mengemukakan pendapat di lingkungan yang terbuka dan terpercaya. Faktor yang dapat mendorong keterbukaan perusahaan meliputi hubungan yang baik terhadap rekan kerja, atasan dan *subordinate*.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan merefleksikan kemampuan untuk mendorong *subordinate* agar mencapai target perusahaan, memaksimalkan peluang bisnis, dan memaksimalkan hubungan dengan pelanggan, Kepemimpinan diharapkan tidak hanya dimiliki oleh kepala departemen dan kepala divisi, namun sebaiknya ditanamkan pada seluruh karyawan di seluruh divisi.

c. Perilaku kerja

Perilaku kerja menjadi salah satu pertimbangan pihak manajemen dalam perbaikan *form* penilaian kinerja karyawan. Penambahan nilai tersebut dalam *form* penilaian kinerja dimaksudkan jika seorang karyawan mendapat hasil penilaian kinerja yang tinggi, maka karyawan tersebut dapat mendemonstrasikan cara kerjanya agar dapat diadopsi oleh karyawan lainnya. Dengan cara tersebut, diharapkan karyawan di PT. XYZ dapat meningkatkan pencapaian kerjanya pada setiap periode penilaian.

Form penilaian kinerja karyawan yang digunakan di PT. XYZ saat ini dapat dilihat pada lampiran 1. Pihak manajemen menggagas perubahan pada *form* penilaian kinerja karyawan karena menganggap *form* penilaian kinerja karyawan memerlukan beberapa perbaikan sejak perubahan terakhir pada lima tahun lalu. *Form* penilaian kinerja karyawan saat ini merupakan *form* pertama yang disusun oleh perusahaan setelah sebelumnya menggunakan *form* penilaian kinerja karyawan dari induk perusahaan.

4.2.2 Gambaran Umum Penilaian Kinerja Karyawan di PT. XYZ Saat Ini

Penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ saat ini mengimplementasikan sistem penilaian kinerja searah dengan metode *conventional rating scales*. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan di masing-masing departemen, divisi dan bagian pada perusahaan.

a. Aspek Penilaian

Aspek-aspek yang digunakan untuk menilai prestasi karyawan dan tercakup pada *form* penilaian kinerja karyawan saat ini meliputi:

1. Aspek teknis pekerjaan

Aspek ini meliputi efektivitas dan efisiensi kerja yaitu kemampuan karyawan melakukan pekerjaan efektif dan efisien ditinjau dari waktu pengerjaan serta penggunaan tenaga kerja, ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, dan kemampuan karyawan untuk mencapai target atau standar yang ditentukan perusahaan.

2. Aspek non teknis

Aspek ini meliputi kriteria-kriteria di luar pekerjaan yaitu ketertiban administrasi yang ditinjau dari tingkat absensi karyawan, inisiatif karyawan dalam mengambil tanggungjawab di luar pekerjaan yang telah ditentukan, serta kerjasama dan koordinasi karyawan dengan karyawan di departemen dan divisi lainnya.

3. Aspek kepribadian

Aspek ini meliputi sikap personal karyawan yaitu perilaku yang ditinjau dari nilai kesopanan, kejujuran dan integritas, kedisiplinan yang ditinjau dari ketepatan jam masuk dan jam pulang karyawan, tanggungjawab dan loyalitas, serta ketaatan karyawan terhadap instruksi kerja atasan.

4. Aspek kepemimpinan

Aspek kepemimpinan mutlak dibutuhkan oleh karyawan di level manajerial, aspek ini meliputi koordinasi dengan anggota, kemampuan mengontrol anggota, kemampuan mengevaluasi anggota, kemampuan untuk mendelegasikan tanggungjawab dan wewenang, serta kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan.

b. Periode Pelaksanaan

Penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ dilakukan sekali dalam setahun.

c. Evaluator atau Penilai

Penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ saat ini dilakukan oleh atasan pada masing-masing departemen, divisi, dan bagian dengan persetujuan dari Kepala Departemen HRD.

d. Hasil Penilaian

Hasil penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ merupakan nilai berskala ordinal yang terbagi menjadi A (Sangat Baik), B (Baik), C (Cukup) dan D (Buruk) disertai dengan bobot penilaian dengan skala 15-300.

4.2.3 Kekurangan Penilaian Kinerja Karyawan di PT. XYZ Saat Ini

Jika dicermati secara seksama, terdapat beberapa kekurangan pada *form* penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini. Berikut penjelasan mengenai kekurangan pada *form* penilaian kinerja karyawan saat ini.

a. Sumber Penilai

Pada *form* penilaian kinerja karyawan saat ini terdapat beberapa kriteria dan sub kriteria yang kurang sesuai jika dinilai oleh atasan. Kriteria yang kurang sesuai tersebut meliputi aspek non teknis dan kepemimpinan, sedangkan sub kriteria yang kurang sesuai meliputi kerjasama dan koordinasi antar bagian, koordinasi anggota, kontrol anggota, evaluasi anggota, delegasi tanggungjawab dan wewenang, serta kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan. Sub kriteria koordinasi antar bagian akan lebih tepat jika dinilai oleh rekan kerja. Sedangkan sub kriteria koordinasi anggota, kontrol anggota, evaluasi anggota, delegasi tanggungjawab dan wewenang, serta kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan akan lebih tepat jika dinilai oleh *subordinate*.

b. Parameter penilaian

Pada *form* penilaian kinerja karyawan saat ini tidak tersedia parameter penilaian yang jelas pada masing-masing kriteria dan sub kriteria penilaian. Parameter penilaian yang jelas memegang peranan penting untuk menghindari kesalahan dalam penilaian. Jika parameter penilaian tidak didefinisikan secara jelas maka penilaian *raters* dapat mengandung kebiasaan.

c. Pembobotan Penilaian

Pada *form* penilaian kinerja karyawan saat ini belum memperhitungkan bobot pada masing-masing kriteria dan sub kriteria penilaian. Seluruh kriteria dan sub kriteria penilaian memiliki bobot yang sama rata sehingga tingkat kepentingan seluruh kriteria dan sub kriteria tidak dipertimbangkan dengan baik.

4.3 PENGOLAHAN DATA

Pengolahan data penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* pada jabatan kepala departemen dan kepala divisi di PT. XYZ secara garis besar terbagi menjadi empat tahap. Tahap pendahuluan yaitu pengolahan kuisioner mengenai tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan di perusahaan saat ini, tahap kedua yaitu perancangan dan pengolahan pembobotan *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*, tahap ketiga yaitu pengolahan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* serta tahap keempat yaitu pengolahan kuisioner mengenai tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

4.3.1 Perancangan *Form* Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback*

Perbaikan *form* penilaian kinerja karyawan merujuk pada beberapa referensi dan diskusi dengan pihak manajemen PT. XYZ. Tabel 2.4 menggambarkan mengenai perbandingan beberapa metode penilaian kinerja beserta keuntungan dan kelemahannya. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak manajemen PT. XYZ didapatkan kesepakatan penggunaan metode *rating scale* dan *360 degree feedback*. Metode *rating scale* digunakan berdasarkan pertimbangan kemudahan penilaian karena tersedianya standar penilaian yang dapat digunakan untuk beberapa periode selanjutnya. Kekurangan-

kekurangan dari metode *rating scale* yaitu penilaian yang berpotensi bersifat subjektif dapat diminimalkan dengan mengadopsi metode penilaian *360 degree feedback*.

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

Kompetensi dan sub kompetensi yang menjadi karakteristik penilaian kinerja karyawan turut disesuaikan dengan perkembangan perusahaan disertai dengan rujukan pustaka. Terdapat empat rujukan yang menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan kompetensi dan sub kompetensi yang menjadi karakteristik penilaian kinerja karyawan. Keempat rujukan tersebut bersumber dari beberapa jurnal. Tabel 4.4 menjelaskan mengenai keempat rujukan tersebut. Setelah melalui pertimbangan-pertimbangan tertentu, kriteria dan subkriteria yang digunakan mengacu pada *managerial core competency models*. Pemilihan model kompetensi dan sub kompetensi ini berdasarkan pada kesesuaian kompetensi dan sub kompetensi dengan nilai-nilai kerja dan lingkungan kerja perusahaan, serta kemiripan penggolongan kompetensi dengan *form* penilaian kinerja karyawan saat ini.

Tabel 4.4 Penentuan Kompetensi Penilaian Kinerja Karyawan

Penentuan Kriteria dan Subkriteria	Penjelasan
Ten Core Competencies Sohmen, Dimitriou (2015)	Karakteristik kompetensi yang digunakan meliputi <i>leadership and teamwork, planning and organization, communication, ethics and ethical values, internal and external stakeholder management, political understanding, knowledge management, risk management</i> dan <i>project and process management</i>
Managerial Core Competencies Sambasivan (2012)	Karakteristik kompetensi yang digunakan meliputi <i>general integrative competency, planning and control competency, leading competency</i> dan <i>managing conflict and changes competency</i>
Leadership Core Competencies Vanbeek, Maarten (2010)	Karakteristik kompetensi yang digunakan meliputi <i>managing self, managing projects, managing people, managing programs</i> dan <i>leading organizations</i>
Competencies Based on Job Description Saif, Khan (2013)	Karakteristik kompetensi yang digunakan disusun berdasarkan <i>skills, knowledge</i> dan <i>behaviour</i> yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan mengacu pada <i>job description</i>

Sambasivan (2012) memaparkan bahwa *managerial competencies* adalah keahlian, atribut, sikap dan sifat yang diperlukan oleh karyawan yang memiliki tanggungjawab manajerial. Beberapa kompetensi dan sub kompetensi yang tercakup pada *managerial core competencies* yaitu *general integrative competency* meliputi sub kompetensi *integrity and honesty, interpersonal skill, accountability, communication,* dan *positive attitude and role model; planning and control competency* meliputi sub kompetensi *goal setting, vision and mission, organizing and control, delegate authority,* dan *ability to work under pressure; leading competency* meliputi sub kompetensi *leadership, team building, creative and innovation, empowering others, judgement and decision making, supervision,* dan *motivation; managing conflict and changes competency* meliputi sub kompetensi *flexibility, resilience conflict management, problem solving* dan *political savvy.*

Tabel 4.5 menjelaskan mengenai kompetensi dan sub kompetensi yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yang dirancang melalui kajian literatur, diskusi dengan pihak perusahaan dan kesesuaian dengan kondisi perusahaan. Kemampuan interpersonal menunjukkan sikap dan intensitas interaksi karyawan terhadap karyawan lainnya, serta kesediaan karyawan menerima saran dan persepektif karyawan lainnya. Perilaku kerja menunjukkan apakah karyawan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai standar perusahaan dengan tidak menyalahi aturan-aturan yang terdapat di perusahaan, penilaian didasarkan pada jumlah teguran yang berupa surat peringatan pada satu periode penilaian. *Team building* menunjukkan sikap karyawan terhadap keberlangsungan unit kerja yang dipimpin. Penjabaran sub kompetensi lainnya disertakan pada lampiran 4.

Tabel 4.5 Kompetensi dan Sub Kompetensi Terpilih

Kompetensi	Sub Kompetensi
<i>General Integrative Competency</i>	Kemampuan interpersonal
	Komunikasi di lingkungan kerja
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan
	Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja
	Inisiatif
	Perilaku Kerja
	Kedisiplinan
<i>Planning and Control Competency</i>	Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan
	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian
	Kontrol dan koordinasi anggota
	Delegasi tanggungjawab dan wewenang

Tabel 4.5 Kompetensi dan Sub Kompetensi Terpilih (lanjutan)

Kompetensi	Sub Kompetensi
<i>Leading Competency</i>	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota
	Kreatif dan inovatif
	Motivasi kepada anggota
	Kemampuan membuat keputusan
	<i>Team building</i>
<i>Managing Conflict and Change Competency</i>	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja
	Fleksibilitas
	Sikap terhadap <i>change management</i>

Dalam implementasinya terhadap *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*, kompetensi dan sub kompetensi yang tercakup pada *managerial core competencies* disesuaikan dengan keadaan di perusahaan. Beberapa sub kompetensi digunakan serta beberapa lainnya tidak karena kekurangsesuaian dengan nilai kerja dan kondisi kerja di perusahaan. Pemilihan sub kompetensi dilakukan melalui diskusi dengan pihak manajemen. Tiga nilai pokok di perusahaan yang meliputi keterbukaan, kepemimpinan, dan perilaku kerja diturutsertakan dalam *form* penilaian kinerja yang baru.

Lampiran 4 menunjukkan *form* penilaian kinerja karyawan yang telah melalui perbaikan. Untuk memudahkan dalam pengimplementasian sistem penilaian kinerja karyawan dengan *360 degree feedback*, *form* penilaian kinerja karyawan dikategorikan menjadi empat berdasarkan sumber penilainya, yaitu *form* penilaian kinerja karyawan yang diisi oleh atasan, rekan kerja, *subordinate*, dan diri sendiri. Terdapat beberapa perbedaan mendasar antara *form* penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dan *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. Tabel 4.6 menggambarkan perbedaan antara *form* penilaian kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan saat ini dan *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

Tabel 4.6 Perbedaan *Form* Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan Saat Ini dan *Form* Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback*

No	Perbedaan	<i>Form</i> Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan Saat Ini	<i>Form</i> Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>
1	Sumber Penilai	Penilaian hanya dilakukan oleh atasan sehingga rentan terhadap bias dan subjektivitas	Penilaian dilakukan oleh beberapa sumber yaitu atasan, rekan kerja, <i>subordinate</i> dan diri sendiri



Tabel 4.6 Perbedaan *Form* Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan Saat Ini dan *Form* Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback* (lanjutan)

No	Perbedaan	<i>Form</i> Penilaian Kinerja Karyawan di Perusahaan Saat Ini	<i>Form</i> Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>
2	Aspek Penilaian	Aspek penilaian didasarkan pada empat aspek umum yaitu teknis pekerjaan, non teknis, kepribadian dan kepemimpinan	Aspek penilaian didasarkan pada empat aspek <i>manager core competencies</i> yaitu <i>general intelligence competency, planning and control competency, leading competency</i> dan <i>managing conflict and change competency</i>
3	Ketepatan Penilaian	Terdapat beberapa aspek yang kurang tepat jika dinilai oleh atasan meliputi kerja sama dan koordinasi antar bagian, dan aspek kepemimpinan	Penyesuaian aspek penilaian dengan penilai sehingga hasil penilaian lebih akurat
4	Pembobotan Aspek Penilaian	Seluruh aspek penilaian dibobotkan sama rata sehingga tidak terdapat tingkat kepentingan di setiap aspek penilaian	Setiap aspek penilaian dianalisa bobotnya melalui metode <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>
5	Standar Penilaian	Tidak terdapat standar penilaian yang jelas	Standar penilaian dibuat secara terperinci untuk menghindari bias pada penilaian antara satu penilai dengan penilai lainnya

4.3.2 Rincian *Raters* dan *Ratees* dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Masing-masing karyawan memiliki dua peranan dalam aktivitas penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*, yaitu sebagai *raters* dan *ratees*. *Raters* merupakan karyawan yang menjadi penilai bagi karyawan lainnya, sedangkan *ratees* adalah karyawan yang menjadi objek penilaian. Penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* melibatkan seluruh karyawan dalam penilaiannya meliputi atasan, rekan kerja, *subordinate*, dan karyawan itu sendiri. Tabel 4.7 menjelaskan rincian *raters* dan *ratees* yang terlibat dalam penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ.

Tabel 4.7 Rincian *Raters* dan *Ratees*

No	Karyawan yang dinilai (<i>ratees</i>)	Karyawan yang menilai (<i>raters</i>)	Sumber Penilaian
1	Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	<i>General Manager</i>	Atasan
		Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen HRD	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Marketing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Production</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Packing</i>	<i>Subordinate</i>
	Kepala Divisi <i>Inventory</i>	<i>Subordinate</i>	

Tabel 4.7 Rincian *Raters* dan *Ratees* (lanjutan)

No	Karyawan yang dinilai (<i>ratees</i>)	Karyawan yang menilai (<i>raters</i>)	Sumber Penilaian
1	Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Diri Sendiri
2	Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	<i>General Manager</i>	Atasan
		Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen HRD	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Marketing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Diri Sendiri
3	Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	<i>General Manager</i>	Atasan
		Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen HRD	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Marketing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Finance</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Accounting</i>	<i>Subordinate</i>
Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	Diri Sendiri		
4	Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	<i>General Manager</i>	Atasan
		Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen HRD	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Marketing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi IT	<i>Subordinate</i>
Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Diri Sendiri		
5	Kepala Departemen HRD	<i>General Manager</i>	Atasan
		Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Marketing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Personal Secretariat</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>General Affair</i>	<i>Subordinate</i>
Kepala Departemen HRD	Diri Sendiri		
6	Kepala Departemen <i>Marketing</i>	<i>General Manager</i>	Atasan
		Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Departemen HRD	Rekan Kerja
		Kepala Divisi Ekspor Impor	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Mark Service</i>	<i>Subordinate</i>
Kepala Departemen <i>Marketing</i>	Diri Sendiri		
7	Kepala Divisi PPC	Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Production</i>	Rekan Kerja



Tabel 4.7 Rincian *Raters* dan *Ratees* (lanjutan)

No	Karyawan yang dinilai (<i>ratees</i>)	Karyawan yang menilai (<i>raters</i>)	Sumber Penilaian
7	Kepala Divisi PPC	Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Packing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Inventories</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	Rekan Kerja
		Staf PPC 1	<i>Subordinate</i>
		Staf PPC 2	<i>Subordinate</i>
		Staf PPC 3	<i>Subordinate</i>
		Staf PPC 4	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi PPC	Diri Sendiri
8	Kepala Divisi <i>Production</i>	Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Atasan
		Kepala Divisi PPC	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Packing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Inventories</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	Rekan Kerja
		Kepala Bagian <i>Sample Maker</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Bagian <i>Glass</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Bagian <i>CPP</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Bagian <i>Wood Assembly</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Bagian <i>Painting</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Bagian <i>Assembling</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Production</i>	Diri Sendiri
		9	Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>
Kepala Divisi PPC	Rekan Kerja		
Kepala Divisi <i>Production</i>	Rekan Kerja		
Kepala Divisi <i>Packing</i>	Rekan Kerja		
Kepala Divisi <i>Inventories</i>	Rekan Kerja		
Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	Rekan Kerja		
Kepala Bagian <i>Quality Control</i>	<i>Subordinate</i>		
Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	Diri Sendiri		
10	Kepala Divisi <i>Packing</i>	Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Atasan
		Kepala Divisi PPC	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Production</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Inventories</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	Rekan Kerja
		Kepala Bagian <i>Pack Finishing</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Bagian <i>Pack Repair</i>	<i>Subordinate</i>
Kepala Divisi <i>Packing</i>	Diri Sendiri		
11	Kepala Divisi <i>Inventories</i>	Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Atasan
		Kepala Divisi PPC	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Production</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Packing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	Rekan Kerja
		Staf <i>Inventories 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>Inventories 2</i>	<i>Subordinate</i>
Kepala Divisi <i>Inventories</i>	Diri Sendiri		
12	Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	Atasan
		Kepala Divisi PPC	Rekan Kerja



Tabel 4.7 Rincian *Raters* dan *Ratees* (lanjutan)

No	Karyawan yang dinilai (<i>ratees</i>)	Karyawan yang menilai (<i>raters</i>)	Sumber Penilaian
12	Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	Kepala Divisi <i>Production</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Packing</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Inventory</i>	Rekan Kerja
		Kepala Bagian <i>Electrical</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Bagian Mekanik	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	Diri Sendiri
13	Kepala Divisi <i>Estimation</i>	Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	Rekan Kerja
		Staf <i>Estimation 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>Estimation 2</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>Estimation 3</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Estimation</i>	Diri Sendiri
14	Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Estimation</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	Rekan Kerja
		Kepala Bagian FEPD	<i>Subordinate</i>
		Kepala Bagian <i>Drafter</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	Rekan Kerja
15	Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Estimation</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	Rekan Kerja
		Kepala Bagian <i>Factory Engineering</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	Diri Sendiri
16	Kepala Divisi <i>Finance</i>	Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Accounting</i>	Rekan Kerja
		Staf <i>Finance 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>Finance 2</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Finance</i>	Diri Sendiri
17	Kepala Divisi <i>Accounting</i>	Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Finance</i>	Rekan Kerja
		Staf <i>Accounting 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>Accounting 2</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Accounting</i>	Diri Sendiri
18	Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>IT</i>	Rekan Kerja
		Staf Divisi <i>Subcontract 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf Divisi <i>Subcontract 2</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	Diri Sendiri
19	Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>IT</i>	Rekan Kerja
		Staf <i>Raw & Support 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>Raw & Support 2</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	Diri Sendiri

Tabel 4.7 Rincian *Raters* dan *Ratees* (lanjutan)

No	Karyawan yang dinilai (<i>ratees</i>)	Karyawan yang menilai (<i>raters</i>)	Sumber Penilaian
20	Kepala Divisi IT	Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	Rekan Kerja
		Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	Rekan Kerja
		Staf IT 1	<i>Subordinate</i>
		Staf IT 2	<i>Subordinate</i>
		Staf IT 3	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi IT	Diri Sendiri
21	Kepala Divisi <i>Personal Secretariat</i>	Kepala Departemen HRD	Atasan
		Kepala Divisi <i>General Affair</i>	Rekan Kerja
		Staf <i>Personal Secretariat 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>Personal Secretariat 2</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Personal Secretariat</i>	Diri Sendiri
22	Kepala Divisi <i>General Affair</i>	Kepala Departemen HRD	Atasan
		Kepala Divisi <i>Personal Secretariat</i>	Rekan Kerja
		Staf <i>General Affair 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>General Affair 2</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>General Affair 3</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>General Affair</i>	Diri Sendiri
23	Kepala Divisi Ekspor Impor	Kepala Departemen <i>Marketing</i>	Atasan
		Kepala Divisi <i>Mark Service</i>	Rekan Kerja
		Staf Ekspor Impor 1	<i>Subordinate</i>
		Staf Ekspor Impor 2	<i>Subordinate</i>
		Staf Ekspor Impor 3	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi Ekspor Impor	Diri Sendiri
24	Kepala Divisi <i>Mark Service</i>	Kepala Departemen <i>Marketing</i>	Atasan
		Kepala Divisi Ekspor Impor	Rekan Kerja
		Staf <i>Mark Service 1</i>	<i>Subordinate</i>
		Staf <i>Mark Service 2</i>	<i>Subordinate</i>
		Kepala Divisi <i>Mark Service</i>	Diri Sendiri

4.3.3 Pembobotan *Form Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback*

Pada dasarnya, PT. XYZ telah melakukan penilaian kinerja karyawan melalui empat aspek penilaian yaitu aspek teknis pekerjaan, aspek non teknis, aspek kepribadian dan aspek kepemimpinan. Namun penilaian kinerja karyawan saat ini masih menggunakan pembobotan yang disamaratakan dan parameter penilaian yang sederhana dan kurang jelas. Dalam perancangan *form* penilaian kinerja karyawan yang baru, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) digunakan sebagai metode untuk menentukan bobot masing-masing kompetensi dan sub kompetensi serta untuk menentukan bobot masing-masing sumber penilai. Kuisisioner pembobotan diberikan pada *expert* dalam

penilaian kinerja karyawan yaitu kepala departemen HRD dan *general manager*. Kuisisioner pembobotan berisi perbandingan berpasangan antar kompetensi, perbandingan berpasangan antar sub kompetensi dan perbandingan berpasangan antar sumber penilai. Kuisisioner pembobotan oleh ahli dilampirkan pada lampiran 5.

Setelah kuisisioner pembobotan teridentifikasi, maka diperoleh nilai perbandingan berpasangan antar kompetensi, nilai perbandingan berpasangan antar sub kompetensi dan nilai perbandingan berpasangan antar sumber penilai. Nilai responden 1 (R1) merupakan nilai pembobotan yang diberikan oleh kepala departemen HRD, sedangkan responden 2 (R2) merupakan nilai pembobotan yang diberikan oleh *General Manager*. Penilaian tersebut dilakukan dengan membandingkan kompetensi dengan kompetensi lainnya. Kepala Departemen HRD menilai bahwa *planning and control competency* sedikit lebih penting daripada *general integrative competency*, sedangkan *General Manager* menilai bahwa *planning and control competency* sangat lebih penting daripada *general integrative competency*. Tabel 4.8 menunjukkan hasil rekapitulasi penilaian perbandingan berpasangan antar kompetensi secara lebih jelas.

Tabel 4.8 Rekapitulasi Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Kompetensi

No	Perbandingan Kompetensi	Penilaian Responden	
		R1	R2
1	<i>General Integrative Competency - Planning and Control Competency</i>	1/3	1/7
2	<i>General Integrative Competency - Leading Competency</i>	1/7	1/6
3	<i>General Integrative Competency - Managing Conflict and Change Competency</i>	4	1
4	<i>Planning and Control Competency - Leading Competency</i>	1	4
5	<i>Planning and Control Competency - Managing Conflict and Change Competency</i>	6	6
6	<i>Leading Competency - Managing Conflict and Change Competency</i>	8	3

Pada pembobotan sub kompetensi, kepala Departemen HRD menilai bahwa komunikasi di lingkungan kerja sedikit lebih penting daripada kemampuan interpersonal, sedangkan *General Manager* menilai bahwa kemampuan interpersonal sedikit lebih penting daripada komunikasi di lingkungan kerja. Tabel 4.9 menunjukkan hasil rekapitulasi penilaian perbandingan berpasangan antar sub kompetensi secara lebih jelas.

Tabel 4.9 Rekapitulasi Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kompetensi

Perbandingan Sub Kompetensi	Penilaian Responden	
	R1	R2
GENERAL INTEGRATIVE COMPETENCY		
Kemampuan interpersonal - Komunikasi di lingkungan kerja	1/3	2
Kemampuan interpersonal - Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas	1/4	1/5
Kemampuan interpersonal - Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	1/8	1/4
Kemampuan interpersonal - Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	1/2	1/3
Kemampuan interpersonal - Inisiatif	4	1/2
Kemampuan interpersonal - Perilaku kerja	1/5	1/8
Kemampuan interpersonal - Kedisiplinan	1/4	1/5
Kemampuan interpersonal - Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	5	4
Komunikasi di lingkungan kerja - Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas	1/2	1/7
Komunikasi di lingkungan kerja - Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	1/4	1/7
Komunikasi di lingkungan kerja - Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	2	1/4
Komunikasi di lingkungan kerja - Inisiatif	3	1/3
Komunikasi di lingkungan kerja - Perilaku kerja	1/3	1/8
Komunikasi di lingkungan kerja - Kedisiplinan	1/2	1/6
Komunikasi di lingkungan kerja - Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	6	3
Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas - Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	1/3	1/2
Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas - Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	5	4
Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas - Inisiatif	6	4
Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas - Perilaku kerja	1/3	1/2
Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas - Kedisiplinan	1/3	3
Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas - Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	6	6
Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan - Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	6	5
Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan - Inisiatif	6	5
Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan - Perilaku kerja	2	1/3
Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan - Kedisiplinan	5	4
Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan - Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	8	6
Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja - Inisiatif	3	3
Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja - Perilaku kerja	1/6	1/6
Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja - Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	4	6
Inisiatif - Perilaku kerja	1/7	1/6
Inisiatif - Kedisiplinan	1/5	1/3
Inisiatif - Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	4	6
Perilaku Kerja - Kedisiplinan	2	4
Perilaku Kerja - Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	7	7
Kedisiplinan - Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	6	2

Tabel 4.9 Rekapitulasi Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Sub Kompetensi (lanjutan)

Perbandingan Sub Kompetensi	Penilaian Responden	
	R1	R2
PLANNING AND CONTROL COMPETENCY		
Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja - Kerjasama dan koordinasi antar bagian	1/6	6
Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja - Kontrol dan koordinasi anggota	1/3	4
Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja - Delegasi tanggungjawab dan wewenang	4	9
Kerjasama dan koordinasi antar bagian - Kontrol dan koordinasi anggota	4	1/2
Kerjasama dan koordinasi antar bagian - Delegasi tanggungjawab dan wewenang	8	4
Kontrol dan koordinasi anggota - Delegasi tanggungjawab dan wewenang	7	6
LEADING COMPETENCY		
Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota - Kreatif dan inovatif	6	1/7
Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota - Motivasi kepada anggota	2	1/6
Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota - Kemampuan membuat keputusan	1/2	3
Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota - <i>Team building</i>	1/6	1/4
Kreatif dan inovatif - Motivasi kepada anggota	1/4	2
Kreatif dan inovatif - Kemampuan membuat keputusan	1/8	8
Kreatif dan inovatif - <i>Team building</i>	1/9	4
Motivasi kepada anggota - Kemampuan membuat keputusan	1/5	7
Motivasi kepada anggota - <i>Team building</i>	1/6	3
Kemampuan membuat keputusan - <i>Team building</i>	1	1/6
MANAGING CONFLICT AND CHANGE COMPETENCY		
Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah - Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja	1/4	1/7
Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah - Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja	1	1/8
Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah - Fleksibilitas	5	1/6
Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah - Sikap terhadap <i>change management</i>	4	1/2
Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja - Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja	3	1
Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja – Fleksibilitas	8	3
Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja - Sikap terhadap <i>change management</i>	7	6
Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja – Fleksibilitas	8	6
Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja - Sikap terhadap <i>change management</i>	6	8
Fleksibilitas - Sikap terhadap <i>change management</i>	1/2	2

Penentuan sumber penilaian untuk masing-masing sub kompetensi dilakukan dengan mendiskusikan kesesuaian penilai untuk menilai sub kompetensi tersebut. Pada

pembobotan sumber penilai, Kepala Departemen HRD menilai bahwa pada sub kompetensi kemampuan interpersonal penilaian oleh atasan lebih penting daripada penilaian oleh *subordinate*, sedangkan *General Manager* menilai bahwa penilaian oleh atasan sedikit lebih penting daripada penilaian oleh *subordinate*. Tabel 4.10 menunjukkan hasil rekapitulasi penilaian perbandingan berpasangan antar penilai.

Tabel 4.10 Rekapitulasi Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Penilai

Kompetensi	Sub Kompetensi	Penilai	Perbandingan	Penilai	
				R1	R2
<i>General Integrative Competency</i>	Kemampuan interpersonal	Atasan, Rekan Kerja, <i>Subordinate</i> , Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	1/4	3
			Atasan - <i>Subordinate</i>	5	6
			Atasan - Diri Sendiri	7	8
			Rekan Kerja - <i>Subordinate</i>	6	1
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	9	5
			<i>Subordinate</i> - Diri Sendiri	3	4
	Komunikasi di lingkungan kerja	Atasan, Rekan Kerja, <i>Subordinate</i> , Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	1/8	7
			Atasan - <i>Subordinate</i>	1/3	5
			Atasan - Diri Sendiri	4	9
			Rekan Kerja - <i>Subordinate</i>	4	1/4
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	9	3
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	5	1/5
			Atasan - Diri Sendiri	9	3
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	4	8
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	5	4
			Atasan - Diri Sendiri	8	9
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	4	5
	Berusaha mengembangkan metode kerja	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	1/3	6
			Atasan - Diri Sendiri	5	9
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	8	1
Inisiatif	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	8	3	
		Atasan - Diri Sendiri	5	8	
		Rekan Kerja - Diri Sendiri	1/4	6	
Perilaku kerja	Atasan, Diri Sendiri	Atasan - Diri Sendiri	7	7	
Kedisiplinan	Atasan, Diri Sendiri	Atasan - Diri Sendiri	6	7	
Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	Atasan, Diri Sendiri	Atasan - Diri Sendiri	5	6	
<i>Planning and Control Competency</i>	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	4	8
			Atasan - Diri Sendiri	8	4
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	5	1/5
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	1/4	1/8
			Atasan - Diri Sendiri	5	1
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	8	5
	Kontrol dan koordinasi anggota	<i>Subordinate</i> , Diri Sendiri	<i>Subordinate</i> - Diri Sendiri	7	5
Delegasi tanggungjawab dan wewenang	<i>Subordinate</i> , Diri Sendiri	<i>Subordinate</i> - Diri Sendiri	7	7	

Tabel 4.10 Rekapitulasi Penilaian Perbandingan Berpasangan Antar Penilai (lanjutan)

Kompetensi	Sub Kompetensi	Penilai	Perbandingan	Penilai	
				R1	R2
Leading Competency	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota	Subordinate, Diri Sendiri	Subordinate - Diri Sendiri	9	7
	Kreatif dan inovatif	Atasan, Rekan Kerja, Subordinate, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	3	1/4
			Atasan - Subordinate	7	5
			Atasan - Diri Sendiri	9	7
			Rekan Kerja - Subordinate	2	7
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	5	8
			Subordinate - Diri Sendiri	4	2
	Motivasi kepada anggota	Subordinate, Diri Sendiri	Subordinate - Diri Sendiri	7	9
	Kemampuan membuat keputusan	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	4	5
			Atasan - Diri Sendiri	7	9
Rekan Kerja - Diri Sendiri			3	3	
Team building	Subordinate, Diri Sendiri	Subordinate - Diri Sendiri	5	7	
Managing Conflict and Change Competency	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	5	1/5
			Atasan - Diri Sendiri	8	3
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	4	7
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja	Atasan, Rekan Kerja, Subordinate, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	1/6	1/3
			Atasan - Subordinate	1/4	3
			Atasan - Diri Sendiri	3	8
			Rekan Kerja - Subordinate	3	7
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	8	8
			Subordinate - Diri Sendiri	5	3
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	1/4	1/5
			Atasan - Diri Sendiri	5	4
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	9	8
	Fleksibilitas	Atasan, Rekan Kerja, Subordinate, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	1/6	1/3
			Atasan - Subordinate	1/4	1
			Atasan - Diri Sendiri	3	6
			Rekan Kerja - Subordinate	3	7
			Rekan Kerja - Diri Sendiri	7	8
					Subordinate - Diri Sendiri
	Sikap terhadap change management	Atasan, Rekan Kerja, Diri Sendiri	Atasan - Rekan Kerja	1	1/5
Atasan - Diri Sendiri			7	3	
Rekan Kerja - Diri Sendiri			5	7	

Pengolahan data menggunakan perangkat lunak *Expert Choice 11* menghasilkan pembobotan antar kompetensi, sub kompetensi dan sumber penilai. Pembobotan tersebut berguna untuk menentukan hasil akhir penilaian kinerja karyawan. Tabel 4.11 menunjukkan hasil pembobotan kompetensi dan sub kompetensi yang diberikan oleh

General Manager dan Kepala Departemen HRD di PT. XYZ. Berdasarkan hasil pembobotan, dapat diketahui bahwa *general integrative competency* memiliki bobot 0.092 pada penilaian, *planning and control competency* memiliki bobot 0.483 pada penilaian, *leading competency* memiliki bobot 0.362 pada penilaian, dan *managing conflict and change competency* memiliki bobot 0.063 pada penilaian.

Tabel 4.11 Hasil Pembobotan Kompetensi dan Sub Kompetensi

Kompetensi	Bobot	Sub Kompetensi	Bobot
<i>General Integrative Competency</i>	0.092	Kemampuan interpersonal	0.041
		Komunikasi di lingkungan kerja	0.046
		Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas	0.148
		Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	0.262
		Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	0.064
		Inisiatif	0.040
		Perilaku kerja	0.262
		Kedisiplinan	0.117
		Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	0.020
<i>Planning and Control Competency</i>	0.483	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja	0.325
		Kerjasama dan koordinasi antar bagian	0.339
		Kontrol dan koordinasi anggota	0.284
		Delegasi tanggungjawab dan wewenang	0.052
<i>Leading Competency</i>	0.362	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota	0.125
		Kreatif dan inovatif	0.161
		Motivasi kepada anggota	0.210
		Kemampuan membuat keputusan	0.142
		<i>Team building</i>	0.362
<i>Managing Conflict and Change Competency</i>	0.063	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah	0.086
		Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja	0.437
		Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja	0.344
		Fleksibilitas	0.072
		Sikap terhadap <i>change management</i>	0.061

Hasil pembobotan penilai untuk sub kompetensi kemampuan interpersonal menghasilkan atasan memiliki bobot 0.448 pada penilaian, rekan kerja memiliki bobot 0.373 pada penilaian, *subordinate* memiliki bobot 0.129 pada penilaian dan diri sendiri memiliki bobot 0.050 pada penilaian. Tabel 4.12 menunjukkan hasil pembobotan penilai untuk setiap sub kompetensi.

Tabel 4.12 Hasil Pembobotan Penilai untuk Setiap Sub Kompetensi

Kompetensi	Sub Kompetensi	Penilai	Bobot
<i>General Integrative Competency</i>	Kemampuan interpersonal	Atasan	0.448
		Rekan Kerja	0.373
		<i>Subordinate</i>	0.129
		Diri Sendiri	0.050
	Komunikasi di lingkungan kerja	Atasan	0.334
		Rekan Kerja	0.312
		<i>Subordinate</i>	0.299
		Diri Sendiri	0.055
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas	Atasan	0.452
		Rekan Kerja	0.464
		Diri Sendiri	0.084
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	Atasan	0.721
		Rekan Kerja	0.215
		Diri Sendiri	0.064
	Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	Atasan	0.564
		Rekan Kerja	0.336
		Diri Sendiri	0.100
	Inisiatif	Atasan	0.734
		Rekan Kerja	0.147
		Diri Sendiri	0.119
Perilaku kerja	Atasan	0.875	
	Diri Sendiri	0.125	
Kedisiplinan	Atasan	0.866	
	Diri Sendiri	0.134	
Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	Atasan	0.846	
	Diri Sendiri	0.154	
<i>Planning and Control Competency</i>	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja	Atasan	0.739
		Rekan Kerja	0.131
		Diri Sendiri	0.130
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian	Atasan	0.165
		Rekan Kerja	0.742
		Diri Sendiri	0.093
	Kontrol dan koordinasi anggota	<i>Subordinate</i>	0.855
		Diri Sendiri	0.145
Delegasi tanggungjawab dan wewenang	<i>Subordinate</i>	0.875	
	Diri Sendiri	0.125	
<i>Leading Competency</i>	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota	<i>Subordinate</i>	0.888
		Diri Sendiri	0.112
	Kreatif dan inovatif	Atasan	0.445
		Rekan Kerja	0.399
		<i>Subordinate</i>	0.105
	Diri Sendiri	0.051	

Tabel 4.12 Hasil Pembobotan Penilai untuk Setiap Sub Kompetensi (lanjutan)

Kompetensi	Sub Kompetensi	Penilai	Bobot
Leading Competency	Motivasi kepada anggota	Subordinate	0.888
		Diri Sendiri	0.112
	Kemampuan membuat keputusan	Atasan	0.729
		Rekan Kerja	0.194
		Diri Sendiri	0.077
	Team building	Subordinate	0.855
Diri Sendiri		0.145	
Managing Conflict and Change Competency	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah	Atasan	0.449
		Rekan Kerja	0.462
		Diri Sendiri	0.089
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja	Atasan	0.172
		Rekan Kerja	0.610
		Subordinate	0.168
		Diri Sendiri	0.050
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja	Atasan	0.215
		Rekan Kerja	0.721
		Diri Sendiri	0.064
	Fleksibilitas	Atasan	0.146
		Rekan Kerja	0.604
		Subordinate	0.198
		Diri Sendiri	0.052
	Sikap terhadap <i>change management</i>	Atasan	0.320
Rekan Kerja		0.596	
Diri Sendiri		0.084	

Pada setiap sub kompetensi, penilaian oleh diri sendiri menghasilkan pembobotan yang paling rendah. Hal ini terkait kecenderungan penilaian diri sendiri terpengaruh oleh faktor subjektivitas. Sehingga Kepala Departemen HRD dan *General Manager* memberikan penilaian yang lebih tinggi untuk sumber penilai lainnya yang dianggap berhubungan erat dengan sub kompetensi penilaian.

4.3.4 Pengolahan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback

Pengolahan penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* dapat dilakukan setelah semua data penilaian kinerja karyawan terkumpul. Data penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ untuk seluruh kepala departemen dan kepala divisi dilampirkan pada lampiran 6. Selanjutnya akan dijabarkan mengenai runtutan pengolahan data mentah tersebut hingga menjadi nilai kinerja karyawan. Berikut merupakan langkah-langkah pengolahan penilaian kinerja karyawan untuk Kepala Departemen *Operation 1*:

- a. Penilaian dilakukan oleh seorang atasan, beberapa rekan kerja, beberapa *subordinate* dan diri sendiri. Penilaian tersebut dirata-rata berdasarkan sumber penilainya

sehingga dihasilkan rata-rata nilai atasan, rekan kerja, *subordinate* dan diri sendiri untuk sub kompetensi kemampuan interpersonal masing-masing sebesar 2.0, 3.6, 3.8 dan 3.0. Dalam pengolahan selanjutnya, atasan dituliskan A, rekan kerja dituliskan RK, *subordinate* dituliskan SO, dan diri sendiri dituliskan DS. Tabel 4.13 menunjukkan hasil rata-rata untuk setiap sub kompetensi.

Tabel 4.13 Hasil Rata-Rata untuk Setiap Sub Kompetensi

Kompetensi	Sub Kompetensi	Kepala Departemen Operation 1			
		A	RK	SO	DS
<i>General Integrative Competency</i>	Kemampuan interpersonal	2.0	3.6	3.8	3.0
	Komunikasi di lingkungan kerja	3.0	3.2	3.0	4.0
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas	4.0	3.6		4.0
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	4.0	2.6		3.0
	Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	5.0	3.8		3.0
	Inisiatif	4.0	3.2		4.0
	Perilaku kerja	3.0			4.0
	Kedisiplinan	5.0			4.0
	Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	4.0			5.0
<i>Planning and Control Competency</i>	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja	3.0	3.6		4.0
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian	2.0	3.8		5.0
	Kontrol dan koordinasi anggota			2.8	3.0
	Delegasi tanggungjawab dan wewenang			3.8	3.0
<i>Leading Competency</i>	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota			4.2	4.0
	Kreatif dan inovatif	5.0	4.2	4.0	3.0
	Motivasi kepada anggota			3.6	4.0
	Kemampuan membuat keputusan	4.0	4.4		4.0
	<i>Team building</i>			3.6	4.0
<i>Managing Conflict and Change Competency</i>	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah	4.0	3.0		3.0
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja	5.0	4.4	3.8	5.0
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja	5.0	3.4		4.0
	Fleksibilitas	4.0	3.6	3.6	3.0
	Sikap terhadap <i>change management</i>	4.0	4.0		4.0

b. Rata-rata penilaian tersebut selanjutnya dikalikan dengan bobot penilaian untuk masing-masing penilai. Contohnya untuk sub kompetensi kemampuan interpersonal, didapat pembobotan penilai 0.448 untuk atasan, 0.373 untuk rekan kerja, 0.129 untuk *subordinate* dan 0.050 untuk diri sendiri. Sedangkan rata-rata nilai atasan, rekan

kerja, *subordinate* dan diri sendiri untuk sub kompetensi kemampuan interpersonal masing-masing sebesar 2.0, 3.60, 3.80 dan 3.00. Jika dikalkulasikan maka dihasilkan nilai 2.879. Tabel 4.14 menunjukkan hasil penilaian setelah melalui tahap pembobotan penilai.

Tabel 4.14 Hasil Penilaian Setelah Melalui Tahap Pembobotan Penilai

Kompetensi	Sub Kompetensi	Kepala Departemen <i>Operation 1</i>				
		A	RK	SO	DS	NA
<i>General Integrative Competency</i>	Kemampuan interpersonal	0.896	1.343	0.490	0.150	2.879
	Komunikasi di lingkungan kerja	1.002	0.998	0.897	0.220	3.117
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas	1.804	1.670		0.340	3.814
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	2.884	0.559		0.192	3.635
	Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	2.820	1.277		0.300	4.397
	Inisiatif	2.940	0.470		0.472	3.882
	Perilaku kerja	2.625			0.500	3.125
	Kedisiplinan	4.330			0.536	4.866
	Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	3.384			0.770	4.154
<i>Planning and Control Competency</i>	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja	2.217	0.472		0.520	3.209
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian	0.330	2.820		0.465	3.615
	Kontrol dan koordinasi anggota			2.394	0.435	2.829
	Delegasi tanggungjawab dan wewenang			3.325	0.375	3.700
<i>Leading Competency</i>	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota			3.730	0.448	4.178
	Kreatif dan inovatif	2.225	1.676	0.420	0.153	4.474
	Motivasi kepada anggota			3.197	0.448	3.645
	Kemampuan membuat keputusan	2.916	0.854		0.308	4.078
	<i>Team building</i>			3.078	0.580	3.658
<i>Managing Conflict and Change Competency</i>	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah	1.796	1.386		0.267	3.449
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja	0.860	2.684	0.638	0.250	4.432
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja	1.075	2.451		0.256	3.782
	Fleksibilitas	0.584	2.174	0.713	0.156	3.627
	Sikap terhadap <i>change management</i>	1.280	2.384		0.336	4.000

c. Hasil penilaian setelah melalui tahap pembobotan penilai selanjutnya dikalkulasikan lebih lanjut ke tahap pembobotan sub kompetensi. Contohnya untuk sub kompetensi kemampuan interpersonal yang menghasilkan nilai yang telah memperhitungkan bobot penilai sebesar 2.879, dikalikan dengan bobot sub kompetensi interpersonal sebesar 0.041 menghasilkan nilai sebesar 0.118. Tabel 4.15 menunjukkan hasil penilaian setelah melalui tahap pembobotan sub kompetensi.

Tabel 4.15 Hasil Penilaian Setelah Melalui Tahap Pembobotan Sub Kompetensi

Kompetensi	Sub Kompetensi	Nilai	Bobot Sub Kompetensi	Nilai
<i>General Integrative Competency</i>	Kemampuan interpersonal	2.879	0.041	0.118
	Komunikasi di lingkungan kerja	3.117	0.046	0.143
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas	3.814	0.148	0.565
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan	3.635	0.262	0.952
	Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja	4.397	0.064	0.281
	Inisiatif	3.882	0.040	0.155
	Perilaku kerja	3.125	0.262	0.819
	Kedisiplinan	4.866	0.117	0.569
	Kepatuhan terhadap instruksi kerja atasan	4.154	0.020	0.083
<i>Planning and Control Competency</i>	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja	3.209	0.325	1.043
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian	3.615	0.339	1.225
	Kontrol dan koordinasi anggota	2.829	0.284	0.803
	Delegasi tanggungjawab dan wewenang	3.700	0.052	0.192
<i>Leading Competency</i>	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota	4.178	0.125	0.522
	Kreatif dan inovatif	4.474	0.161	0.720
	Motivasi kepada anggota	3.645	0.210	0.765
	Kemampuan membuat keputusan	4.078	0.142	0.579
	<i>Team building</i>	3.658	0.362	1.324
<i>Managing Conflict and Change Competency</i>	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah	3.449	0.086	0.297
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja	4.432	0.437	1.937
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja	3.782	0.344	1.301
	Fleksibilitas	3.627	0.072	0.261
	Sikap terhadap <i>change management</i>	4.000	0.061	0.244

d. Tahap selanjutnya adalah tahap penjumlahan nilai pada setiap sub kompetensi sehingga didapatkan nilai untuk setiap kompetensi. Nilai untuk setiap kompetensi dikalikan dengan pembobotan kompetensi untuk mendapatkan nilai akhir kompetensi. Contohnya pada *general integrative competency* yang menghasilkan nilai sebesar 3.686 dikalikan dengan pembobotan kompetensi tersebut sebesar 0.092 menghasilkan nilai akhir kompetensi sebesar 0.339. Selanjutnya nilai akhir kompetensi dijumlahkan untuk menghasilkan Nilai Kinerja Karyawan Kepala Departemen *Operation 1*. Tabel 4.16 menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan kepala departemen *Operation 1*.

Tabel 4.16 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Kepala Departemen *Operation 1*

Kompetensi	Sub Kompetensi	Nilai Kompetensi	Bobot Kompetensi	Nilai Akhir	Nilai Kinerja Karyawan
<i>General Integrative Competency</i>	Kemampuan interpersonal	3.686	0.092	0.339	3.586
	Komunikasi di lingkungan kerja				
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas				
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan				
	Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja				
	Inisiatif				
	Perilaku kerja				
	Kedisiplinan				
<i>Planning and Control Competency</i>	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja	3.264	0.483	1.577	3.586
	Kerjasama dan koordinasi antar bagian				
	Kontrol dan koordinasi anggota				
	Delegasi tanggungjawab dan wewenang				
<i>Leading Competency</i>	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota	3.911	0.362	1.416	3.586
	Kreatif dan inovatif				
	Motivasi kepada anggota				
	Kemampuan membuat keputusan				
<i>Managing Conflict and Change Competency</i>	<i>Team building</i>	4.040	0.063	0.255	3.586
	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah				
	Keterbukaan terhadap lingkungan kerja untuk menghindari konflik kerja				
	Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja				
	Fleksibilitas				
Sikap terhadap <i>change management</i>					

- e. Langkah-langkah tersebut diulang hingga seluruh penilaian kinerja karyawan selesai diolah. Tabel 4.17 menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* untuk seluruh karyawan yang dinilai.

Tabel 4.17 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback*

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

Hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* menghasilkan nilai dengan *range* 1 (*unsatisfactory*), 2 (*marginal*), 3 (*effective*), 4 (*highly effective*) dan 5 (*outstanding*). Dari hasil penilaian kinerja karyawan tersebut, duapuluh tiga kepala departemen dan kepala divisi mendapatkan nilai dengan *range* 3 (*effective*) dan 4 (*highly effective*). Kepala divisi *raw & support* mendapatkan nilai terendah sebesar 3.101 dan kepala divisi *personal secrteariat* mendapatkan nilai terbaik sebesar 4.308.

4.3.5 Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode

360 Degree Feedback

Setelah proses penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* dilakukan, maka disebarkan kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui perubahan tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kerjanya. Kuisioner menggunakan 13 pernyataan tertutup yang sama dengan kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini. Kuisioner disebarkan kepada dua puluh empat kepala departemen dan kepala divisi yang menjadi objek penilaian kinerja. Kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* dilampirkan pada lampiran 7.

Pengisian kuisioner kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* didasarkan pada *feedback* karyawan terhadap *form* dan metode penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. Kesuksesan dari *feedback* bergantung pada kredibilitas, reliabilitas, dan objektivitas proses dan sistem penilaian kinerja karyawan. Reaksi dari *feedback* dapat berupa reaksi positif maupun reaksi negatif. Reaksi positif merupakan indikasi bahwa karyawan merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja karyawan yang dianggap akurat dan *fair*. Sedangkan reaksi negatif terhadap sistem penilaian kinerja karyawan dapat menyebabkan tingginya *absenteeism*, kurangnya kerjasama, kompetisi yang tidak sehat bahkan *turnover* karyawan. Kuisioner disusun menggunakan *likert scale* dengan beberapa pilihan yaitu *strongly agree*, *agree*, *neither agree or disagree*, *disagree* dan *strongly disagree*. Selanjutnya uji validitas digunakan untuk mengukur kemampuan kuisioner dalam mengungkap suatu fenomena. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan setiap nilai pada setiap butir pertanyaan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi dan reliabilitas kuisioner melalui uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS dengan level signifikansi sebesar 5%. Tabel 4.18 menunjukkan hasil rekapitulasi kuisioner tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

Tabel 4.18 Rekapitulasi Kuisioner Tingat Kepuasan Karyawan Terhadap Sistem Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback

No Resp	Pernyataan													Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	3	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	3	5	53
2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	48
3	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	57
4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	1	4	45
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	57
6	4	5	3	4	4	5	5	4	5	3	4	3	5	54
7	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	4	3	5	46
8	4	5	3	4	3	4	4	4	5	3	4	2	4	49
9	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	3	4	51
10	3	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	2	5	49
11	4	5	3	4	3	3	3	3	5	3	4	1	3	44
12	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	57
13	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	2	5	56
14	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	5	3	5	54
15	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	5	2	4	49
16	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	4	3	5	47
17	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	2	5	54
18	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	2	5	51
19	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	3	5	54
20	4	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	3	5	54
21	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	2	4	45
22	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	1	4	43
23	3	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	2	5	53
24	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	3	5	58
Total	86	101	85	108	94	111	98	83	101	85	108	57	111	
Rerata	3.58	4.21	3.54	4.50	3.92	4.63	4.08	3.46	4.21	3.54	4.50	2.38	4.63	

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 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. Suatu kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan perangkat lunak SPSS dilampirkan pada lampiran 8.

Dari hasil uji validitas 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 $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka item pernyataan tersebut dikatakan layak atau valid untuk dijadikan kuisisioner 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 0.802 sedangkan nilai r_{tabel} dengan $n = 24$ dengan tingkat signifikansi 5% menunjukkan nilai sebesar 0.404. Nilai $\alpha > r_{tabel}$, menunjukkan bahwa kuisisioner bersifat reliabel atau terpercaya sebagai alat pengumpul data dalam penelitian.

4.3.6 Perbedaan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback

Perbedaan metode penilaian kinerja karyawan tentunya menghasilkan nilai kinerja karyawan yang berbeda pula. Hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dilampirkan pada lampiran 9. Jika diamati, terdapat perbedaan indikator hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode 360 degree feedback. Hasil penilaian kinerja karyawan saat ini menghasilkan skala interval yang selanjutnya dikonversikan dalam skala ordinal berupa A (sangat baik), B (baik), C (cukup) dan D (buruk). Sedangkan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode 360 degree feedback menghasilkan angka dalam range satu hingga lima yang merepresentasikan performansi kinerja karyawan berada pada range unsatisfactory (mengecewakan) hingga outstanding (memukau). Tabel 4.19 menunjukkan perbandingan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode 360 degree feedback.

Tabel 4.19 Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback

Kepala Departemen dan Kepala Divisi	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback
Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	B / 211	3.586
Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	C / 146	3.32
Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	B / 213	3.366
Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	B / 217	3.706
Kepala Departemen HRD	B / 209	3.523
Kepala Departemen <i>Marketing</i>	C / 158	3.439

Tabel 4.19 Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback* (lanjutan)

Kepala Departemen dan Kepala Divisi	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>
Kepala Divisi PPC	B / 197	3.616
Kepala Divisi <i>Production</i>	B / 188	3.553
Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	B / 192	3.989
Kepala Divisi <i>Packing</i>	B / 219	3.584
Kepala Divisi <i>Inventory</i>	B / 228	3.411
Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	B / 193	3.181
Kepala Divisi <i>Estimation</i>	B / 226	3.91
Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	B / 202	3.589
Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	B / 172	3.806
Kepala Divisi <i>Finance</i>	B / 208	3.429
Kepala Divisi <i>Accounting</i>	B / 211	3.799
Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	B / 215	3.101
Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	B / 197	3.557
Kepala Divisi IT	B / 214	3.956
Kepala Divisi <i>Personal Secretariat</i>	B / 216	4.308
Kepala Divisi <i>General Affair</i>	B / 189	3.789
Kepala Divisi Ekspor Impor	B / 232	3.755
Kepala Divisi <i>Mark Service</i>	B / 184	3.379

Uji t digunakan untuk mengetahui perbedaan antara hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback*. Uji t untuk desain penelitian ukuran terulang digunakan karena dalam penelitian terdapat dua puluh empat individu yang diteliti dan masing-masing individu diukur kepuasannya sebanyak dua kali. Karena hasil penilaian menunjukkan jangkauan data yang berbeda, maka hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* ditransformasikan ke dalam jangkauan data penilaian kinerja karyawan saat ini. Tabel 4.20 menunjukkan perbandingan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* setelah melalui tahap transformasi data.

Tabel 4.20 Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback* Setelah Melalui Tahap Transformasi

Kepala Departemen dan Kepala Divisi	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>
Kepala Departemen <i>Operation 1</i>	211	215.16
Kepala Departemen <i>Operation 2</i>	146	199.20
Kepala Departemen <i>Finance & Accounting</i>	213	201.96
Kepala Departemen <i>IT & Purchasing</i>	217	222.36

Tabel 4.20 Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback* Setelah Melalui Tahap Transformasi (lanjutan)

Kepala Departemen dan Kepala Divisi	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini	Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode <i>360 Degree Feedback</i>
Kepala Departemen HRD	209	211.38
Kepala Departemen <i>Marketing</i>	158	206.34
Kepala Divisi PPC	197	216.96
Kepala Divisi <i>Production</i>	188	213.18
Kepala Divisi <i>Quality Assurance</i>	192	239.34
Kepala Divisi <i>Packing</i>	219	215.04
Kepala Divisi <i>Inventory</i>	228	204.66
Kepala Divisi <i>Maintenance</i>	193	190.86
Kepala Divisi <i>Estimation</i>	226	234.60
Kepala Divisi <i>Product Engineering</i>	202	215.34
Kepala Divisi <i>Project Engineering</i>	172	228.36
Kepala Divisi <i>Finance</i>	208	205.74
Kepala Divisi <i>Accounting</i>	211	227.94
Kepala Divisi <i>Raw & Support</i>	215	186.06
Kepala Divisi <i>Subcontract</i>	197	213.42
Kepala Divisi IT	214	237.36
Kepala Divisi <i>Personal Secretariat</i>	216	258.48
Kepala Divisi <i>General Affair</i>	189	227.34
Kepala Divisi Ekspor Impor	232	225.30
Kepala Divisi <i>Mark Service</i>	184	202.74

Selanjutnya data tersebut diinputkan pada perangkat lunak spss. Apabila penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* tidak memberi pengaruh maka perbedaan rata-ratanya adalah nol. Hipotesis nol yang digunakan dalam uji t ini yaitu $H_0 : \mu_D = 0$, menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback*. Hipotesis alternatif dalam uji t ini yaitu $H_1 : \mu_D \neq 0$, menyatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback*. Uji normalitas dilakukan terlebih dahulu sebelum melakukan uji t. Tabel 4.21 menguraikan hasil uji normalitas menggunakan perangkat lunak SPSS.

Tabel 4.21 Hasil Uji Normalitas dengan Perangkat Lunak SPSS

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sebelum 360	.161	24	.110	.925	24	.075
Setelah 360	.117	24	.200*	.978	24	.859

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Karena data berjumlah kurang dari lima puluh, maka uji yang digunakan adalah uji *Shapiro-Wilk*. Nilai signifikansi sebelum penggunaan metode *360 degree feedback* dan setelah penggunaan metode *360 degree feedback* > 0.05 maka data diasumsikan normal. Karena data berdistribusi normal, maka uji *paired sample t-test* dapat dilakukan. Tabel 4.22 menunjukkan *paired sample test* menggunakan perangkat lunak SPSS.

Tabel 4.22 Hasil *Paired Sample t Test* dengan Perangkat Lunak SPSS

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Sebelum 360 - Setelah 360	-15.08833	23.55305	4.80775	-25.03392	-5.14275	-3.138	23	.005

Pada *paired samples test*, kolom *Sig (2-tailed)* merupakan nilai probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika diamati, $t_{\text{hitung}} (-3.138) < -t_{\text{tabel}} (-2.069)$ sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima yaitu ada perbedaan yang signifikan antara hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan *Sig (2-tailed)* dengan α . $Sig (2-tailed) (0.005) < \alpha (0.025)$. Karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. H_1 menyatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

4.3.7 Perbedaan Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Tingkat Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback*

Uji t digunakan untuk mengetahui perbedaan antara tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback*. Tabel 4.23 menunjukkan rekapitulasi nilai kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback*. Nilai kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja saat ini merupakan hasil rekapitulasi kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja saat ini yang telah dilakukan. Nilai kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja dengan metode *360 degree feedback* merupakan hasil rekapitulasi kuisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian

kinerja dengan metode *360 degree feedback*. Nilai tersebut didapatkan dengan mencari nilai rata-rata untuk setiap pernyataan pada kuisioner.

Tabel 4.23 Rekapitulasi Kepuasan Karyawan Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Dengan Metode *360 Degree Feedback*

No	Pernyataan	Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini	Penilaian Kinerja Karyawan dengan metode <i>360 degree feedback</i>
1	Saya memahami dengan jelas tujuan pelaksanaan penilaian kinerja karyawan saat ini	3.79	3.58
2	Penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan performansi saya secara objektif	2.08	4.21
3	Penilaian kinerja karyawan membuat saya memahami aspek pekerjaan yang harus ditingkatkan	2.08	3.54
4	Penilaian kinerja karyawan mendorong komunikasi antar karyawan dan kerja sama tim	3.29	4.50
5	Penilaian kinerja karyawan mampu mempengaruhi performansi individual secara positif	3.04	3.92
6	Saya merasa puas terhadap hubungan dengan manajer atau atasan	2.92	4.63
7	Saya merasa puas terhadap hubungan dengan rekan kerja	3.42	4.08
8	Saya merasa puas terhadap hubungan dengan subordinate	2.50	3.46
9	Penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat	2.21	4.21
10	Penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan aspek kerjasama secara tepat	2.42	3.54
11	Saya merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja karyawan yang digunakan di perusahaan saat ini	2.25	4.50
12	Saya merasa bahwa perusahaan perlu memperbaiki sistem penilaian kinerja karyawan	3.67	2.38
13	Saya bersedia terlibat dalam proses penilaian kinerja karyawan	3.75	4.63

Hipotesis nol yang digunakan dalam uji t ini yaitu $H_0 : \mu_D = 0$, menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback*. Hipotesis alternatif dalam uji t ini yaitu $H_1 : \mu_D \neq 0$, menyatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini dan tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. Uji normalitas dilakukan terlebih dahulu sebelum uji t. Tabel 4.24 menguraikan hasil uji normalitas menggunakan perangkat lunak SPSS.

Tabel 4.24 Hasil Uji Normalitas dengan Perangkat Lunak SPSS

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sebelum 360	.179	13	.200*	.891	13	.102
Setelah 360	.150	13	.200*	.886	13	.087

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Karena data berjumlah kurang dari lima puluh, maka uji yang digunakan adalah uji Shapiro-Wilk. Nilai signifikansi sebelum penggunaan metode *360 degree feedback* dan setelah penggunaan metode *360 degree feedback* > 0.05 maka data diasumsikan normal. Karena data berdistribusi normal, maka uji *paired sample t-test* dapat dilakukan. Tabel 4.25 menguraikan hasil *paired sample statistics* menggunakan perangkat lunak *spss*.

Tabel 4.25 Hasil Paired Sample t Test dengan Perangkat Lunak SPSS

	Paired Samples Test							
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 Sebelum 360 - Setelah 360	-1.05846	.97568	.27060	-1.64806	-.46887	-3.911	12	.002

Pada *paired samples test*, kolom *Sig (2-tailed)* merupakan nilai probabilitas untuk mencapai t statistik. Jika diamati, $t_{hitung} (-3.911) < -t_{tabel} (-2.069)$ sehingga H_1 diterima yaitu ada perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini dan tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. Di samping menggunakan perbandingan t hitung dengan t tabel, dapat pula dilakukan perbandingan *Sig (2-tailed)* dengan α . $Sig (2-tailed) (0.002) < \alpha (0.025)$. Karena nilai signifikansi kurang dari 0.025 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. H_1 menyatakan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini dan tingkat kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*. Karena $t_{hitung} (-3.911) < -t_{tabel} (-2.069)$, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja dengan metode *360 degree feedback* lebih tinggi daripada kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja saat ini.

4.4 ANALISA DAN PEMBAHASAN

Setelah tahap pengumpulan dan pengolahan data dilakukan, maka hasil dari pengolahan data dianalisa dan dibahas untuk mengetahui lebih jauh perbedaan antara



penilaian kinerja karyawan saat ini dan penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

4.4.1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini

Penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ saat ini menggunakan parameter penilaian A (sangat baik) dengan klasifikasi nilai 240-300, B (baik) dengan klasifikasi nilai 165-239, C (cukup) dengan klasifikasi nilai 76-164 dan D (buruk) dengan klasifikasi nilai 0-75. Tabel 4.20 menunjukkan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini untuk dua puluh empat karyawan yang menjabat sebagai kepala departemen dan kepala divisi di PT. XYZ.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja karyawan yang dinilai oleh masing-masing atasan, dua puluh dua karyawan mendapatkan nilai pada kategori B (baik) dan dua karyawan lainnya mendapatkan nilai pada kategori C (cukup). Karyawan yang mendapatkan nilai pada kategori cukup yaitu kepala departemen *Operation 2* dan kepala departemen *Marketing*. Penilaian oleh kedua karyawan tersebut dilakukan oleh *General Manager*. Sedangkan penilaian kinerja karyawan yang menjabat sebagai kepala divisi seluruhnya mendapatkan nilai pada kategori baik.

Namun, pada implementasi penilaian kinerja karyawan saat ini, pihak HRD menerima keluhan beberapa karyawan mengenai hasil penilaian kinerja karyawan. Beberapa karyawan menilai bahwa hasil penilaian kinerja karyawan tidak mampu merepresentasikan performansi aktual secara tepat. Kuisisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini digunakan untuk menelusuri lebih jauh keluhan dari beberapa karyawan.

4.4.2 Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, dapat ditunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja saat ini yang dinilai berdasarkan beberapa indikator pada kuisisioner relatif rendah. Pernyataan kepuasan yang menghasilkan nilai rendah meliputi kemampuan penilaian kinerja karyawan untuk merepresentasikan performansi secara objektif sebesar 2.08, kemampuan penilaian kinerja karyawan mengidentifikasi aspek pekerjaan yang perlu ditingkatkan sebesar 2.08, kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan *subordinate* sebesar 2.50, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat sebesar 2.21, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek

kerjasama secara tepat sebesar 2.42 dan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini sebesar 2.25. Masing-masing indikator tersebut menghasilkan nilai yang tidak mencapai nilai rata-rata. Rendahnya kepuasan karyawan terhadap indikator tersebut merefleksikan sistem penilaian kinerja karyawan yang belum memuaskan karyawan.

Pernyataan kemampuan penilaian kinerja karyawan untuk merepresentasikan performansi secara objektif mendapatkan nilai sebesar 2.08, artinya beberapa karyawan menganggap bahwa penilaian kinerja karyawan saat ini mengandung unsur subjektivitas. Hal tersebut diakibatkan oleh penilaian yang hanya dilakukan oleh atasan untuk semua aspek penilaian. Pernyataan kemampuan penilaian kinerja karyawan mengidentifikasi aspek pekerjaan yang perlu ditingkatkan mendapatkan nilai sebesar 2.08, artinya aspek-aspek penilaian dan parameter penilaian yang terdapat pada *form* penilaian kinerja karyawan belum dideskripsikan secara jelas sehingga karyawan tidak dapat memahami tanpa bimbingan dari atasan.

Pernyataan kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan *subordinate* mendapatkan nilai sebesar 2.50, artinya beberapa karyawan menganggap bahwa aktivitas penilaian kinerja karyawan tidak mampu mendukung hubungan karyawan dengan *subordinate*. Keterlibatan *subordinate* pada penilaian kinerja karyawan memicu rasa turut serta dan dihargai oleh karyawan lainnya, sehingga diharapkan dapat mendukung hubungan karyawan dengan *subordinate*. Pernyataan kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat mendapatkan nilai sebesar 2.21, artinya beberapa karyawan menganggap hasil penilaian dari aspek kepemimpinan belum merepresentasikan performansi aktual. Hal tersebut diakibatkan oleh penilaian aspek kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan yang tidak terlibat secara langsung dalam hubungan kepemimpinan antara karyawan dan *subordinate*.

Pernyataan kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kerjasama secara tepat mendapatkan nilai sebesar 2.42, artinya beberapa karyawan menganggap hasil penilaian dari aspek kerjasama belum merepresentasikan performansi aktual. Hal tersebut diakibatkan oleh penilaian aspek kerjasama yang dilakukan oleh atasan yang tidak terlibat secara langsung dalam hubungan kerjasama antara karyawan dan rekan kerja. Pernyataan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini mendapatkan nilai sebesar 2.25, artinya beberapa karyawan menganggap penilaian kinerja karyawan saat ini memerlukan perbaikan dan penyempurnaan.

Untuk menindaklanjuti hasil kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini, maka penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* dirancang dan disusun dengan memperhatikan indikator-indikator kepuasan yang nilainya rendah. Penilaian kinerja karyawan dilakukan dengan melibatkan *subordinate* dengan harapan agar kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan *subordinate* juga meningkat.

Selain itu, penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* dilakukan dengan memperhatikan kesesuaian penilai dengan aspek penilaian dengan harapan hasil penilaian lebih objektif. Aspek penilaian kepemimpinan mengikutsertakan *subordinate* sebagai salah satu sumber penilai, dan aspek penilaian kerjasama mengikutsertakan rekan kerja sebagai salah satu sumber penilai.

4.4.3 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback

Penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ dengan menggunakan metode *360 degree feedback* menggunakan parameter penilaian dalam *range* satu hingga lima yang merepresentasikan performansi kinerja karyawan berada pada *range unsatisfactory* (mengecewakan) hingga *outstanding* (memukau). Tabel 4.20 menguraikan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback*.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja dengan metode *360 degree feedback*, terdapat dua puluh tiga karyawan yang mendapatkan nilai pada *range 3 (effective)* dan *4 (highly effective)*, serta satu karyawan yang mendapatkan nilai pada *range 4 (highly effective)* dan *5 (outstanding)* yaitu kepala divisi *Personal Secretariat*. Beberapa karyawan menunjukkan peningkatan hasil penilaian jika dibandingkan dengan hasil penilaian saat ini, dan beberapa lainnya menunjukkan penurunan hasil penilaian jika dibandingkan dengan hasil penilaian saat ini. Peningkatan dan penurunan hasil penilaian kinerja tersebut dapat terjadi akibat pengaruh penilaian dari sumber lainnya yaitu rekan kerja, *subordinate* dan diri sendiri.

4.4.4 Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback

Berdasarkan kuisisioner kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree feedback*, dihasilkan nilai yang melebihi rata-rata pada dua belas pernyataan kepuasan. Pernyataan kepuasan yang sebelumnya

menghasilkan nilai rendah meliputi kemampuan penilaian kinerja karyawan untuk merepresentasikan performansi secara objektif, kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan *subordinate*, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kepemimpinan secara dan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan masing-masing menunjukkan peningkatan yang signifikan.

Pernyataan kepuasan yang mengalami peningkatan setelah sebelumnya tidak mencapai nilai rata-rata meliputi kemampuan penilaian kinerja karyawan untuk merepresentasikan performansi secara objektif sebesar 4.21, kemampuan penilaian kinerja karyawan unruk mengidentifikasi aspek pekerjaan yang perlu ditingkatkan sebesar 3.54, kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan *subordinate* sebesar 3.46, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat sebesar 4.21, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kerjasama secara tepat sebesar 3.54 dan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini sebesar 4.50. Peningkatan penilaian terhadap indikator tersebut merefleksikan sistem penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan.

4.4.5 Perbedaan Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode *360 Degree Feedback*

Perbedaan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* meliputi hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* lebih tinggi daripada hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* lebih rendah daripada hasil penilaian kinerja karyawan saat ini. Grafik perbedaan hasil penilaian kinerja karyawan saat ini dan dengan metode *360 degree feedback* dilampirkan pada lampiran 10. 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.

Grafik penilaian oleh atasan, rekan kerja, *subordinate* dan diri sendiri untuk karyawan yang mengalami peningkatan penilaian kinerja dilampirkan pada lampiran 11. Peningkatan tersebut secara umum dipengaruhi oleh penilaian oleh diri sendiri dan penilaian oleh *subordinate* yang lebih tinggi daripada penilaian oleh atasan dan rekan

kerja. Namun tingginya penilaian oleh diri sendiri tidak lantas menyebabkan hasil penilaian kinerja menjadi tinggi karena bobot penilaian oleh diri sendiri memiliki bobot yang paling rendah pada setiap sub kompetensi. Penilaian oleh diri sendiri disadari memiliki kecenderungan subjektivitas yang lebih tinggi, sehingga pembobotan penilaian oleh diri sendiri selalu lebih rendah daripada penilaian oleh atasan, rekan kerja, dan *subordinate*. Sedangkan penilaian *subordinate* yang memiliki bobot lebih besar umumnya baik, sehingga memberikan kontribusi nilai yang cukup besar pada hasil akhir penilaian kinerja karyawan.

Grafik penilaian oleh atasan, rekan kerja, *subordinate* dan diri sendiri untuk karyawan yang mengalami penurunan penilaian kinerja dilampirkan pada lampiran 12. Karyawan yang mengalami penurunan nilai kinerja dengan metode penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* meliputi dua karyawan yang menjabat sebagai Kepala Departemen dan enam karyawan yang menjabat sebagai Kepala Divisi. Penurunan tersebut secara umum dipengaruhi oleh rendahnya penilaian dari *subordinate* dan rekan kerja. Bobot penilaian oleh *subordinate* dan rekan kerja yang selalu lebih tinggi daripada penilaian oleh diri sendiri menghasilkan kontribusi nilai yang relatif rendah pada hasil akhir penilaian kinerja karyawan.

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

Selain itu, hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* menghasilkan penilaian rata-rata karyawan untuk setiap sub kompetensi. Grafik rata-rata hasil penilaian kinerja karyawan untuk setiap sub kompetensi dilampirkan pada lampiran 13. Jika dicermati terdapat dua sub kompetensi yang menghasilkan nilai yang relatif rendah yaitu sub kompetensi 6 pada kompetensi 1 dan sub kompetensi 4 pada kompetensi 2. Sub kompetensi 6 pada kompetensi 1 yaitu “inisiatif” meliputi kesukarelaan karyawan untuk ikut serta dan mengambil suatu tanggungjawab pada kegiatan tambahan yang diselenggarakan oleh perusahaan menghasilkan penilaian sebesar 3.48. PT. XYZ merupakan perusahaan yang secara berkala mengadakan

kegiatan tambahan dalam rangka keagamaan, kemanusiaan, kebersihan, dan kemasyarakatan. Kegiatan-kegiatan tersebut tentunya perlu didukung secara langsung oleh karyawan, namun inisiatif karyawan untuk terlibat secara langsung pada kegiatan-kegiatan tersebut dinilai masih rendah. Sub kompetensi 4 pada kompetensi 2 yaitu “delegasi tanggungjawab dan wewenang” meliputi kemampuan karyawan untuk menyerahkan tanggungjawab dan wewenang untuk proyek tertentu pada *subordinate* berdasarkan beberapa pertimbangan menghasilkan penilaian sebesar 3.46. Nilai yang masih rendah menunjukkan bahwa beberapa Kepala Departemen dan Kepala Divisi masih belum mampu mendelegasikan tanggungjawab secara mandiri tanpa menimbulkan konflik antar *subordinate*.

4.4.6 Perbedaan Kepuasan Karyawan terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Saat Ini dan Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree Feedback

Berdasarkan hasil uji t yang telah dilakukan sebelumnya, peningkatan kepuasan karyawan terhadap tigabelas pernyataan yang mencerminkan karakteristik penilaian kinerja karyawan yang baik terjadi pada sebelas pernyataan. Artinya duapuluh empat karyawan menilai bahwa metode penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* lebih memenuhi karakteristik penilaian kinerja karyawan yang baik dibandingkan dengan metode penilaian kinerja karyawan saat ini.

Penurunan nilai terjadi pada pernyataan pertama dan aspek keduabelas. Pernyataan pertama yaitu “saya memahami dengan jelas tujuan penilaian kinerja karyawan” mengalami penurunan akibat penerapan metode penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* yang masih dibatasi sebagai metode pembanding untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan sehingga sosialisasi, pertemuan dan *training* yang membahas mengenai penilaian kinerja dengan metode *360 degree feedback* belum dilaksanakan secara optimal. Penurunan nilai juga terjadi pada pernyataan kedua belas yaitu “saya merasa bahwa perusahaan perlu memperbaiki sistem penilaian kinerja karyawan” namun pernyataan tersebut merupakan pernyataan yang bersifat negatif, sehingga semakin kecil hasil penilaiannya menunjukkan kondisi yang semakin baik.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran yang diberikan berdasarkan analisa dan pembahasan penelitian

5.1 Kesimpulan

Dari analisa dan pembahasan mengenai analisa *employee satisfaction* terhadap penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree feedback*, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tingkat *employee satisfaction* terhadap penilaian kinerja karyawan saat ini menghasilkan nilai yang relatif rendah karena tidak mencapai rata-rata. Pernyataan yang menghasilkan nilai relatif rendah meliputi pernyataan kedua yaitu “penilaian kinerja karyawan tidak mampu merepresentasikan performansi saya secara objektif” yang menghasilkan nilai sebesar 2.08, pernyataan ketiga yaitu “penilaian kinerja karyawan membuat saya memahami aspek pekerjaan yang perlu ditingkatkan” yang menghasilkan nilai sebesar 2.08, pernyataan kedelapan yaitu “saya merasa puas terhadap hubungan dengan *subordinate*” yang menghasilkan nilai sebesar 2.50, pernyataan kesembilan yaitu “penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat” yang menghasilkan nilai sebesar 2.21, pernyataan kesepuluh yaitu “penilaian kinerja karyawan mampu merepresentasikan aspek kerjasama secara tepat” yang menghasilkan nilai sebesar 2.42, dan pernyataan kesebelas yaitu “saya merasa puas terhadap sistem penilaian kinerja karyawan yang digunakan di perusahaan saat ini” yang menghasilkan nilai sebesar 2.25.
2. Perancangan kompetensi dan sub kompetensi pada *form* penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* disusun dengan mengadaptasi *managerial core competency*. Pembobotan kompetensi, sub kompetensi dan penilai dilakukan dengan penilaian perbandingan berpasangan oleh Kepala Departemen HRD dan *General Manager* yang menghasilkan pembobotan kompetensi *general integrative competency* sebesar 0.092, *planning and control competency* sebesar 0.483, *leading competency* sebesar 0.362 dan *managing conflict and change competency* sebesar 0.063.
3. Berdasarkan hasil uji t, disimpulkan 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 duabelas 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.

4. Kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree feedback* menghasilkan nilai yang melebihi rata-rata pada dua belas pernyataan kepuasan. Pernyataan kepuasan yang sebelumnya menghasilkan nilai rendah meliputi kemampuan penilaian kinerja karyawan untuk merepresentasikan performansi secara objektif, kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan *subordinate*, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kepemimpinan secara tepat, kemampuan penilaian kinerja karyawan merepresentasikan aspek kepemimpinan secara dan kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja karyawan masing-masing menunjukkan peningkatan yang signifikan.
5. Berdasarkan hasil uji t, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja dengan metode *360 degree feedback* lebih tinggi daripada kepuasan karyawan terhadap penilaian kinerja saat ini. Duapuluh empat karyawan menilai bahwa metode penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* lebih memenuhi karakteristik penilaian kinerja karyawan yang baik dibandingkan dengan metode penilaian kinerja karyawan saat ini. Penurunan nilai terjadi pada pernyataan pertama dan duabelas. Pernyataan pertama yaitu “saya memahami dengan jelas tujuan penilaian kinerja karyawan” mengalami penurunan akibat penerapan metode penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree feedback* yang masih dibatasi sebagai metode pembandingan sehingga sosialisasi, pertemuan dan *training* mengenai penilaian kinerja dengan metode *360 degree feedback* belum dilaksanakan secara optimal. Penurunan nilai juga terjadi pada pernyataan kedua belas namun pernyataan tersebut merupakan pernyataan yang bersifat negatif, sehingga semakin kecil hasil penilaiannya menunjukkan kondisi yang semakin baik.

5.2 Saran

Dari penelitian mengenai analisa *employee satisfaction* terhadap penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *360 degree feedback*, penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi responden, dalam melakukan penilaian kinerja karyawan perlu diperhatikan secara seksama agar menghasilkan penilaian yang objektif, dan menghindari kesalahan-kesalahan dalam penilaian.
2. Bagi pengolah penilaian kinerja karyawan, dalam mengolah data diperlukan ketelitian yang cukup tinggi karena banyaknya kompetensi dan sub kompetensi yang dinilai, serta banyaknya sumber penilai dapat memicu terjadinya kesalahan yang berakibat pada kesalahan hasil akhir.
3. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja karyawan perlu ditindaklanjuti secara seksama. Penilaian kinerja karyawan tidak berarti banyak jika hasilnya tidak digunakan sebagai alat pertimbangan untuk keputusan-keputusan manajerial. Selain itu pertemuan dan *training* secara berkala dibutuhkan untuk mengoptimalkan aktivitas penilaian kinerja karyawan.

