

PERANCANGAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE INTEGRASI 360 DEGREE FEEDBACK DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) PADA PT TEKNO BUANA GLOBALINDO

DESIGN OF EMPLOYEE PERFORMANCE ASSESSMENT USING INTEGRATION METHOD 360 DEGREE FEEDBACK AND ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP) IN PT TEKNO BUANA GLOBALINDO

Olivia Cahyaningdhia Saputri¹, Christanto Triwibisono², Fida Nirmala Nugraha³

^{1,2,3} Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University

¹oliviaacs@student.telkomuniversity.ac.id, ²christanto@telkomuniversity.ac.id, ³fida_nugraha@yahoo.com

Abstrak

PT Tekno Buana Globalindo (PT TBG) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa pengolahan limbah pengeboran minyak dan gas. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, PT TBG dituntut untuk memberikan kinerja kepada pelanggannya dengan baik. Divisi *Operation and Engineering* merupakan divisi yang memiliki tugas untuk mengurus semua proses pengolahan limbah yang ada dilapangan, sehingga karyawan yang ada pada divisi tersebut dituntut untuk memiliki performansi kinerja yang sangat baik. PT TBG menerapkan penilaian kinerja karyawan untuk menjadi bahan evaluasi kerja karyawannya, akan tetapi penilaian kinerja pada PT TBG dinilai masih belum memiliki standar penilaian dan penilaian masih bersifat searah yang menimbulkan persepsi bahwa penilaian ada faktor bias. Dalam penelitian ini dilakukan perbaikan rancangan penilaian dengan menggunakan Metode *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dan menggunakan Metode *360 Degree Feedback*. Hasil yang didapat terdapat 3 kompetensi penilai, yaitu *personality* dengan bobot kepentingan 26%, *knowledge* dengan bobot kepentingan 17%, dan *workplace* dengan bobot kepentingan 57%, dengan melibatkan penilaian atasan sebesar 60%, penilaian rekan kerja sebesar 30%, dan penilaian diri sendiri sebesar 10%. Perubahan yang dilakukan akan memengaruhi tahap penyusunan dan tahap evaluasi.

Kata kunci: Penilaian Kinerja, Bobot Indikator, *Analytical Hierarchy Process*, *360 Degree Feedback*.

Abstract

PT Tekno Buana Globalindo (PT TBG) is a company engaged in oil and gas drilling waste treatment services. As a company engaged in services, PT TBG is required to provide performance to its customers well. The Operation and Engineer Division is a division that has the task of taking care of all existing waste treatment processes in the field, so that employees in the division are required to have excellent performance. PT TBG applies employee performance appraisals to be used as material for evaluating employee work. However, performance appraisal on PT TBG is considered to still not have a standard assessment and assessment is still in the same direction which raises the perception that the assessment has a bias factor. In this study, the assessment design was improved by using the Analytical Hierarchy Process (AHP) Method and using the 360 Degree Feedback Method. The results show there are 3 performance appraisal competencies, namely personality with importance weights 26%, knowledge with importance weights 17%, and workplace with importance weights 57%, by involving a supervisor's valuation of 60%, coworker's assessment of 30%, and self-assessment of 10%. Changes will made affect the preparation and evaluation stages.

Keywords : *Performance Assessment, Indicators Weight, Analytical Hierarchy Process, 360 Degree Feedback*

1. Pendahuluan

PT Tekno Buana Globalindo (PT TBG) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang jasa, PT TBG dituntut untuk memberikan kinerja terbaiknya dalam memberikan jasa terhadap pelanggannya. Divisi *Operation and Engineering* merupakan divisi yang memiliki tugas untuk mengurus semua proses pengolahan limbah yang ada dilapangan. Divisi *Operation and Engineering* berperan aktif akan keterlibatan langsung dengan pelanggan dalam memberikan jasanya. Hal tersebut menuntut para karyawan yang ada pada divisi *Operation and Engineering* memiliki kinerja yang sangat baik dalam kemampuan memimpin, kedisiplinan, memiliki pengetahuan yang luas dan kemampuan merencanakan target kerja, tujuannya agar kinerja yang diberikan kepada pelanggan memuaskan. PT TBG dalam melaksanakan penilaian kinerja/ evaluasi kinerja terhadap para karyawan menggunakan metode penilaian kinerja berbasis kompetensi. Kompetensi penilaian yang dinilai meliputi kehadiran, motivasi, kerjasama, keterampilan, kemampuan komunikasi, dan lainnya. Kompetensi

penilaian pada PT TBG dinilai tidak memiliki standar penilaian yang jelas pada tiap poin penilaiannya dan pada setiap kompetensi yang dinilai tidak memiliki bobot kepentingan melainkan bobot antar kompetensi dinilai sama. Dalam melakukan penilaian kinerja berbasis kompetensi tersebut, penilaian kinerja yang dilakukan PT TBG bersifat searah dan *conventional rating scales* yaitu penilaian kinerja *Staff* dilakukan oleh *Manager*, penilaian kinerja *Manager* dilakukan oleh *General Manager*. Dimana hanya atasanlah yang memiliki wewenang untuk menilai kinerja para karyawan dibawahnya. Penilaian kinerja bersifat searah akan menimbulkan persepsi bahwa penilaian memiliki faktor bias, sedangkan penilaian kinerja yang baik merupakan penilaian kinerja yang terhindar dari faktor bias [1]. Penilaian yang dilakukan PT TBG pun dilakukan secara manual, dimana penilai diharuskan mengisi *hard copy* lembar penilaian/ evaluasi kinerja dengan nilai antara 1 (kurang) sampai dengan 4 (baik sekali). Dengan adanya permasalahan tersebut maka perlu adanya perbaikan dengan cara melakukan perbaikan pada kompetensi penilaian kinerja PT TBG dan dilakukan pembobotan tingkat kepentingan antar kompetensi yang dinilai menggunakan metode *analytical hierarchy process* untuk membuat penilaian kinerja yang lebih jelas standar penilaiannya khususnya untuk divisi bersangkutan dan memberikan tingkat kepentingan pada tiap kompetensi. Dalam melakukan penilaian kinerja pun perlu melibatkan seluruh komponen yang memiliki kepentingan pada Divisi *Operation and Engineering* dengan menggunakan metode penilaian *360 degree feedback* agar penilaian menjadi *fair* dan terhindar dari faktor bias.

2. Dasar Teori

2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

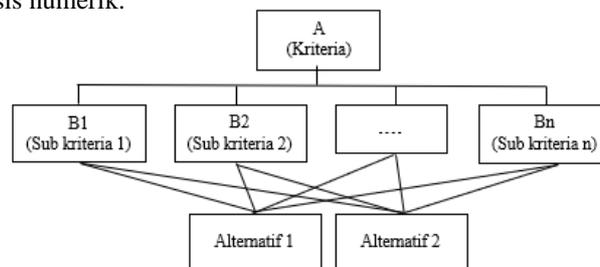
Penilaian kinerja merupakan suatu proses pengukuran perilaku karyawan baik secara individual dan penilaian kinerja yang dicapai karyawan tersebut dalam suatu periode waktu tertentu [2]. Manfaat dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan pelaksanaan kerja individu dan organisasi, komunikasi yang lebih baik, hubungan yang lebih efektif, identifikasi kekuatan dan kelemahan, identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan memberikan kesempatan untuk mengungkapkan pandangan masing-masing [3].

2.2 Analytical Hierarchy Process

AHP merupakan alat bantu yang sering digunakan untuk pengambilan keputusan yang sederhana, untuk menangani masalah yang tidak terstruktur, kompleks, dan multi atribut [4]. Model AHP ini dapat membantu manusia untuk membuat kerangka berfikir dari persepsi kualitatif.

2.2.1 Penyusunan Prioritas

Penyusunan prioritas dilakukan dengan cara mencari bobot relatif antar elemen sehingga diketahui tingkat kepentingan (preferensi) dari tiap elemen dalam permasalahan secara keseluruhan. Langkah-langkah dalam menentukan susunan prioritas elemen adalah dengan menyusun perbandingan berpasangan, yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh elemen untuk setiap sub sistem hirarki dan kemudian ditransformasikan dalam bentuk matriks untuk analisis numerik.



Gambar 1 Sub Sistem Hirarki

2.2.2 Tahapan Pemberian Bobot Menggunakan Metode AHP

Terdapat beberapa tahapan dalam penentuan bobot kepentingan kompetensi menggunakan metode AHP, sebagai berikut:

1. Mendefinisikan persoalan dan merinci pemecahan yang diinginkan dengan melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) dapat dilakukan dengan metode kuesioner.
2. Membuat struktur hirarki dari sudut pandang menyeluruh.
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan untuk melihat pengaruh antar kriteria dengan kriteria diatasnya. Dalam matrik ini, pasangan-pasangan elemen dibandingkan berkenaan dengan suatu kompetensi di tingkat lebih tinggi. Perbandingan dilakukan dengan cara memberikan nilai kepada masing-masing kompetensi yang dibandingkan dengan nilai 1 s.d 9 sesuai dengan penilaian yang diberikan oleh *expert* berdasarkan [4], sebagai berikut:

Tabel 1 Skala Nilai Perbandingan Berpasangan [4]

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Sama penting
3	Sedikit lebih penting
5	Lebih penting
7	Sangat penting
9	Mutlak lebih penting

4. Hasil perbandingan secara berpasangan elemen-elemen kompetensi akan membentuk matriks perbandingan, seperti berikut:

Tabel 2 Matriks Perbandingan Berpasangan

Kompetensi	A_1	A_2	A_n
A_1	w1/w2	w1/w2	w1/wn
A_2	w2/w1	w2/w1	w1/wn
.....
A_n	wn/w1	wn/w2	wn/wn

Berdasarkan tabel hubungan antara bobot w_i dengan hasil dari a_{ij} yaitu,

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}, \text{ untuk } ij = 1, 2, \dots, n.$$

5. Melakukan perbandingan masing-masing skala dengan jumlah kolomnya untuk menormalisasikan bobot nilai relatif untuk masing-masing faktor (*normalized relative weight*).
6. Melakukan normalisasi pada *eigenvector* (*normalized principal eigenvector*) dengan menormalkan kolom-kolom dalam matriks perbandingan berpasangan, dimana bobot relatif merupakan nilai rata-rata secara keseluruhan. Perhitungan vektor eigen dilakukan dengan persamaan berikut:

$$\sum a_{ij} w_j = n w_i, \text{ dimana } i = 1, 2, \dots, n \text{ dan ekuivalen dengan } AW = nW$$

dimana W adalah vektor eigen dari matriks A dengan eigenvalue (n).

7. Jika nilai a_{ij} tidak sama dengan $\frac{w_i}{w_j}$, maka untuk nilai n selanjutnya diganti dengan vektor λ , dan persamaan menjadi seperti berikut:

$$AW = \lambda W, \text{ dengan } \lambda = (\lambda_1, \lambda_2, \lambda_3, \dots, \lambda_n)$$

Setiap λ_n yang memenuhi persamaan diatas disebut nilai eigen, sedangkan vektor W disebut vektor eigen.

8. Bila matriks A sudah konsisten maka semua nilai eigen yaitu 0 dan satu yang bernilai sama dengan n . Jika matriks A belum konsisten, akan membuat nilai eigen terbesar yaitu λ_{max} mendekati nilai n , dan nilai eigen lainnya mendekati 0. Nilai λ_{maks} dapat dicari dengan persamaan:

$$AW = \lambda_{max} W, \text{ atau}$$

$$(A - \lambda_{max} I)W = 0, \text{ dimana } I \text{ adalah matriks identitas dan } 0 \text{ adalah matriks } 0.$$

9. Melakukan perhitungan konsistensi indeks (CI), yang merupakan penyimpangan dari konsistensi, dengan persamaan berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}, \text{ dimana } \lambda_{max} \text{ didapatkan dari persamaan}$$

$$\lambda_{max} = \frac{\sum \lambda}{n}$$

10. Melakukan perhitungan untuk nilai *Random Index* (RI), yang merupakan indeks konsistensi matriks random dengan skala penilaian 1 s.d 9 beserta kebalikannya disebut indeks random (RI). Indeks random untuk matriks n , yaitu:

$$RI = \frac{1,98 - (n-2)}{n}$$

11. Melakukan perhitungan rasio konsistensi (CR), dengan melakukan perbandingan CI dan RI untuk satu matriks. Perhitungan CR dari persamaan berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Penilaian dianggap konsisten dan diterima jika matriks yang mempunyai perbandingan konsisten lebih kecil atau sama dengan 10% ($CR \leq 0,1$), jika nilai $CR > 10\%$ maka dibutuhkan perbaikan data [4].

2.3 Pengertian Metode 360 Degree Feedback

Penilaian dengan umpan balik metode 360 derajat dikenal juga sebagai umpan balik *multi-rater*, umpan balik multi sumber, penilaian kinerja dalam lingkaran penugasan, dan sebagai penilaian kinerja kelompok, dimana data yang diperoleh dapat memberikan gambaran kompetensi dari tiap individu yang dinilai [5]. Metode 360 *degree feedback* merupakan salah satu metode penilaian kinerja dengan menitik beratkan pendekatan terhadap pihak yang melakukan penilaian [6]

2.3.1 Tujuan Metode 360 Degree Feedback

1. Pengembangan Individu
Penilaian ini dapat memperbaiki persepsi individu tentang seseorang dengan mencoba memahami bagaimana seseorang melihat orang lain, membantu individu untuk mengatur unjuk kerjanya menjadi lebih baik, dan memfasilitasi proses pemberlajaran bagi karyawan.
2. Pengembangan Tim Kerja
Pengembangan tim meliputi peningkatan komunikasi interpersonal diantara anggota tim kerja, memperbaiki pelayanan pelanggan karena konsep itu juga dapat digunakan sebagai *tools* pengukuran kepuasan pelanggan.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia
Pengembangan sumber daya manusia dalam hal proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru, pelatihan karyawan, pengambilan keputusan personalia secara umum seperti promosi dan kenaikan upah, bidang pelatihan dan juga pengembangan karyawan, dan perencanaan untuk mengukur kebutuhan pengembangan seperti potensi kepemimpinan, perkembangan, peningkatan kompetensi, dan perencanaan karir pegawai.

2.3.2 Manfaat dan Kelebihan Metode 360 Degree Feedback

Penilaian menggunakan Metode 360 *Degree Feedback* memiliki banyak kelebihan bagi perusahaan yang menerapkannya, selain penilaian ini terhindari dari faktor bias penilaian dengan Metode 360 *Degree Feedback* pun bersifat objektif. Penilaian dengan menggunakan meto 360 *degree feedback* dapat mengukur perilaku, kapasitas karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam segi kerja tim, kepemimpinan, dan karakter, serta memberikan cara penilaian seseorang tentang performansi kinerja dari pegawai lainnya [7].

3. PEMBAHASAN

3.1 Penilaian Kinerja Existing PT TBG

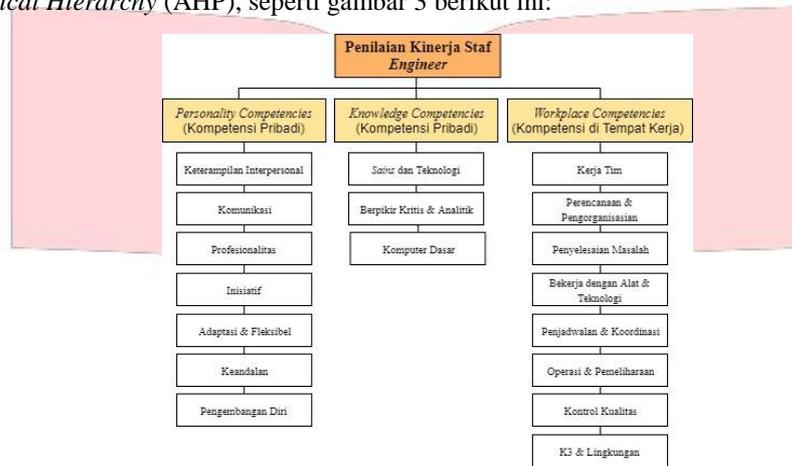
Penilaian kinerja *existing* PT TBG dilakukan secara searah, dimana atasan memiliki bobot kepentingan sebesar 100% dalam penilaian kinerja. Pada gambar 2 terlihat bahwa terdapat 17 kompetensi yang dinilai pada penilaian kinerja *existing* dan masing-masing kompetensi tidak memiliki bobot kepentingan. Penilai (*rateer*) diminta untuk memberikan poin penilaian dari tiap kompetensinya dengan nilai A (empat) jika objek dinilai sempurna, B (tiga) jika objek dinilai baik, C (dua) jika objek dinilai cukup, dan D (satu) jika objek dinilai tidak baik, seperti pada gambar dibawah ini:

Kriteria	D	C	B	A	Catatan
Pengetahuan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Produktivitas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Kualitas Kerja	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Kemampuan Teknis	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Konsistensi Kerja	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Semangat Kerja	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Kerjasama	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Sikap	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Inisiatif	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Kreativitas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Hubungan Kerja	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Ketepatan Waktu	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Kehadiran	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Kehandalan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Kemampuan Komunikasi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Evaluasi Hasil Pelatihan	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Implementasi K3	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	
Penghitungan	A+B+C+D/17		Nilai		CTT. Sasaran Mutu Dep HRD 2018 untuk Performa Karyawan adalah 2,5

Gambar 2 Penilaian Kinerja Existing

3.2 Penentuan dan Penyusunan Kompetensi dan Sub Kompetensi ke dalam Hirarki

Penentuan komponen penilaian kinerja usulan, dilakukan dengan mencari referensi penelitian yang bersinggungan mengenai penilaian kinerja pada level *engineer*, lalu melakukan diskusi antara penulis, Manager SDM, dan Manager *Operation and Engineering* tentang kompetensi yang akan digunakan dari referensi penelitian yang didapat dengan penilaian kinerja *existing*. Didapatkan kompetensi penilaian kinerja yang relevan untuk menjadi standar kompetensi penilaian pada Divisi *Operation and Engineering*. Pada gambar 2 dapat dilihat bahwa terdapat 3 kompetensi usulan dan masing-masing sub kompetensinya yang disusun menjadi struktur hierarki dengan pendekatan *Analytical Hierarchy* (AHP), seperti gambar 3 berikut ini:



Gambar 3 Kompetensi Penilaian Kinerja Usulan dengan Pendekatan AHP

3.3 Perhitungan Bobot Kepentingan Usulan menggunakan AHP

Penentuan bobot kepentingan antar kompetensi penilaian dilakukan dengan menggunakan metode AHP, dimana yang memiliki wewenang untuk menentukan tingkat kepentingannya yaitu Manager SDM dan Manager *Operation and Engineering*. Hasil dari bobot kepentingan tersebut akan dibuat bobot globalnya dengan cara mengalikan bobot kompetensi dengan bobot sub kompetensinya, dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 3 Perhitungan Bobot Kepentingan

NO	Kompetensi	Bobot Kompetensi	Sub Kompetensi	Bobot Sub Kompetensi	Bobot Penilai	Bobot Global
1	Personality	26%	Keterampilan Interpersonal	13%	Atasan (60%) Rekan Kerja (30%) Diri Sendiri (10%)	3%
			Komunikasi	11%		3%
			Profesionalitas	23%		6%
			Inisiatif	10%		3%
			Beradaptasi dan Fleksibel	11%		3%
			Keandalan	24%		6%
			Pengembangan Diri	9%		2%
2	Knowledge	17%	Sains dan Teknologi	33%		6%
			Berpikir Kritis	51%		9%
			Komputer Dasar	15%		3%
3	Workplace	57%	Kerja Tim	9%		5%
			Perencanaan dan Pengorganisasian	16%		9%
			Penyelesaian Masalah	5%		3%
			Bekerja dengan Alat dan Teknologi	12%		7%
			Penjadwalan dan Koordinasi	13%	8%	
			Operasi dan Pemeliharaan	12%	7%	
			Kontrol Kualitas	22%	12%	
			K3 dan Lingkungan	10%	6%	

3.4 Hasil Penilaian Kinerja Metode 360 Degree Feedback

Karyawan yang akan dinilai kinerjanya sejumlah 4 orang yang merupakan staf *engineer* pada Divisi *Operation and Engineering*. Staf *Engineer* pada divisi tersebut tidak memiliki bawahan, sehingga penilai yang akan melakukan penilaian kinerja hanyalah atasan, rekan kerja, dan diri sendiri pada divisi tersebut. Total nilai didapatkan dari jumlah masing-masing poin yang didapat dari penilai yang dikalikan dengan bobot globalnya, sedangkan nilai dalam % didapatkan dari total nilai dibagi dengan 5 (lima) indeks nilai maksimal lalu dikalikan 100. Tujuan dari dikalikannya 100 yaitu agar nilai kinerja dalam skala 100 dan mempermudah dalam membandingkan hasil penilaian pada penilaian kinerja *existing* dengan hasil penilaian kinerja usulan. Berikut merupakan hasil dari penilaian kinerja usulan dengan menggunakan metode *360 degree feedback* pada seluruh karyawan:

Tabel 4 Hasil Penilaian Kinerja Metode 360 Degree Feedback pada Divisi Operation and Engineering

NO	Kompetensi	Sub Kompetensi	Karyawan																			
			1			2			3			4										
			Atasan	Rekan Kerja	Diri Sendiri	Atasan	Rekan Kerja	Diri Sendiri	Atasan	Rekan Kerja	Diri Sendiri	Atasan	Rekan Kerja	Diri Sendiri								
			60%	30%	10%	60%	30%	10%	60%	30%	10%	60%	30%	10%								
1	Personality	Keterampilan Interpersonal	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	
		Komunikasi	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3
		Profesionalitas	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
		Inisiatif	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3
		Beradaptasi dan Fleksibel	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
		Keandalan	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
		Pengembangan Diri	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
2	Knowledge	Sains dan Teknologi	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
		Berpikir Kritis	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4
		Komputer Dasar	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4
3	Workplace	Kerja Tim	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
		Perencanaan dan Pengorganisasian	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4
		Penyelesaian Masalah	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
		Bekerja dengan Alat dan Teknologi	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4
		Penjadwalan dan Koordinasi	4	4	2	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
		Operasi dan Pemeliharaan	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
		Kontrol Kualitas	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3
		K3 dan Lingkungan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Nilai Kinerja		3,43			3,20			3,29			3,27											
Nilai Rata-Rata		69			64			66			65											

3.5 Perbandingan Dengan Hasil Kompetensi Penilaian Kinerja Existing

Dari hasil perancangan usulan kompetensi beserta usulan pembobotannya terdapat perbedaan antara bobot penilaian kinerja *existing* dan bobot penilaian kinerja usulan. Pada penilaian kinerja *existing* tidak memiliki bobot kepentingan antar kompetensi, sehingga pada penilaian kinerja *existing* kompetensi penilaian disamaratakan tingkat kepentingannya. Pada penilaian kinerja *existing* pun penilai yang melakukan penilaian hanyalah atasan atau penilaian kinerja bersifat satu arah, yang berarti atasan memiliki tingkat kepentingan sebesar 100% dalam penilaian kinerja yang ada pada PT TBG. Berbeda dengan hasil rancangan penilaian kinerja yang diusulkan, dimana terdapat bobot kepentingan pada tiap kompetensi, selain itu penilai yang melakukan penilaianpun memiliki bobot kepentingannya masing-masing. Hal itu terjadi karena dalam perancangan penilaian kinerja usulan menggunakan matriks perbandingan berpasangan yang ada pada metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setiap kompetensi dan sub kompetensi dilakukan perbandingan satu sama lain oleh seorang *expert* yang ada pada divisi tersebut dan menilai mana yang lebih penting antar kompetensi tersebut sehingga menghasilkan tingkat kepentingan yang berbeda

3.6 Perbandingan Dengan Hasil Metode Penilaian Kinerja Existing

Perubahan metode dilakukan untuk menjadi solusi terhadap permasalahan penilaian kinerja *existing*, yaitu penilaian kinerja yang bersifat searah. Metode *360 degree feedback* dipilih karena penilaiannya melibatkan seluruh komponen pada divisi tersebut. Hasil dari penilaian kinerja *existing* dan penilaian kinerja usulan menggunakan metode *360 degree feedback* memiliki perbedaan hasil, dimana dalam penilaian kinerja usulan terdapat penurunan nilai yang diperoleh oleh setiap karyawan. Hal tersebut terjadi karena dalam pelaksanaan penilaian kinerja *existing* penilai yang melakukan penilaian kinerja hanyalah atasan yang berarti memiliki bobot kepentingan sebesar 100% dalam penilaian kinerja. Pada penilaian kinerja *existing* semua kompetensi yang dinilaipun memiliki bobot yang sama. Berbeda dengan penilaian kinerja yang dilakukan dengan menggunakan metode *360 degree feedback*, karena penilaian dilakukan secara menyeluruh dimana melibatkan atasan, rekan kerja, dan diri sendiri dengan bobot kepentingannya masing-masing. Penilaian usulan pun memiliki bobot dari masing-masing sub kompetensi sehingga hasil yang didapat akan berbeda dengan penilaian *existing*, dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 5 Perbandingan Hasil Dari Penilaian Kinerja Existing dan Usulan

Karyawan	Nilai kinerja existing	Nilai kinerja usulan
Karyawan 1	71	69
Karyawan 2	82	64
Karyawan 3	71	66
Karyawan 4	69	65

3.7 Perbandingan Dengan Hasil Penelitian Terdahulu

Perancangan penilaian kinerja pada penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi penelitian dan menjadi pembandingan hasil yang didapatkan. Pada penelitian yang berjudul Perancangan Penilaian Kinerja Pada Perusahaan *Furniture* dengan Metode *360 Degrees Feedback* memiliki persamaan penyusunan hirarki yang dibuat menjadi 2 level, yaitu kompetensi pada level pertama dan sub kompetensi pada level kedua. Pada penelitian terdahulu pun memperhitungkan bobot kepentingan pada kompetensi, sub kompetensi, dan penilai/*rateers*. Berikut merupakan hasil penelitian terdahulu dalam pembobotan penilaian kinerja, sebagai berikut:

Tabel V. 1 Hasil Bobot Kepentingan Penelitian Terdahulu [8]

Kompetensi	Sub Kompetensi	Penilai	Kompetensi	Sub Kompetensi	Penilai
General Integrative Competency 0.092	Kemampuan Interpersonal (0.041)	atasan (0.448) rekan kerja (0.373) subordinat (0.129) diri sendiri (0.050)	Leading Competency 0.362	Mendukung dan mengembangkan kemampuan anggota (0.125)	subordinat (0.888) diri sendiri (0.112)
	Komunikasi di lingkungan kerja (0.046)	atasan (0.334) rekan kerja (0.312) subordinat (0.229) diri sendiri (0.055)		Kreatif dan inovatif (0.161)	atasan (0.445) rekan kerja (0.399) subordinat (0.105) diri sendiri (0.051)
	Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas (0.148)	atasan (0.452) rekan kerja (0.464) diri sendiri (0.084)		Motivasi kepada anggota (0.21)	subordinat (0.888) diri sendiri (0.112)
	Kemampuan mencapai target atau standar perusahaan (0.262)	atasan (0.721) rekan kerja (0.215) diri sendiri (0.064)		Kemampuan membuat keputusan (0.142)	atasan (0.729) rekan kerja (0.194) diri sendiri (0.077)
	Berusaha mengembangkan metode kerja agar tercapai efisiensi kerja (0.064)	atasan (0.564) rekan kerja (0.336) diri sendiri (0.1)	Team Building (0.362)	subordinat (0.855) diri sendiri (0.145)	
	Inisiatif (0.04)	atasan (0.734) rekan kerja (0.147) diri sendiri (0.119)	Managing Conflict and Change Competency 0.063	Kecepatan dan ketepatan dalam penyelesaian masalah (0.086)	atasan (0.449) rekan kerja (0.462) diri sendiri (0.089)
	Perilaku Kerja (0.262)	atasan (0.875) diri sendiri (0.125)		Keterbukaan terhadap lingkungan kerja (0.437)	atasan (0.172) rekan kerja (0.610) subordinat (0.168) diri sendiri (0.05)
	Kedisiplinan (0.117)	atasan (0.866) diri sendiri (0.134)		Mampu mengatasi konflik di lingkungan kerja (0.344)	atasan (0.215) rekan kerja (0.721) diri sendiri (0.064)
	Kepatuhan terhadap intruksi kerja atasan (0.02)	atasan (0.846) diri sendiri (0.154)		Fleksibilitas (0.072)	atasan (0.146) rekan kerja (0.604) subordinat (0.198) diri sendiri (0.052)
	Planning and Control Competency 0.483	Kemampuan menyusun target dan tujuan kerja (0.325)	atasan (0.736) rekan kerja (0.131) diri sendiri (0.130)	Sikap terhadap change management (0.061)	atasan (0.320) rekan kerja (0.596) diri sendiri (0.984)
Kerjasama dan koordinasi antar bagian (0.339)		atasan (0.165) rekan kerja (0.742) diri sendiri (0.093)			
Kontrol dan koordinasi anggota (0.284)		subordinat (0.855) diri sendiri (0.145)			
Delegasi tanggungjawab dan wewenang (0.052)		subordinat (0.875) diri sendiri (0.125)			

Penilaian kinerja penelitian terdahulu memiliki 4 kompetensi utama yaitu *General integrative competency* dengan bobot sebesar 9.2%, *Planning and control competency* dengan bobot sebesar 48.3%, *Leading competency* dengan bobot sebesar 36.2%, dan *Managing conflict and change management* dengan bobot sebesar 6.3%. Pada penelitian usulan pun kompetensi dengan bobot kepentingan terbesar yaitu kompetensi *workplace* yang mencakup perencanaan dan kontrol yaitu dengan bobot sebesar 57%. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja penelitian terdahulu dengan penilaian kinerja usulan memiliki persamaan pada kompetensi prioritas utama yaitu kompetensi perencanaan dan kontrol, namun besar tingkat kepentingannya berbeda. Hal tersebut dapat terjadi karena *expert* yang melakukan penilaian tingkat kepentingan memiliki persepsi yang berbeda.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian usulan adalah terdapat beberapa kompetensi yang berbeda, seperti pada penelitian terdahulu menilai kompetensi kepemimpinan sedangkan pada penelitian usulan tidak menilai kompetensi tersebut. Hal tersebut terjadi karena pada penelitian terdahulu objek yang dinilai yaitu seluruh kepala departemen dan kepala divisi pada perusahaan *Furniture*, sehingga dibutuhkan penilaian pada kompetensi kepemimpinan untuk menilai tingkat kepemimpinan objek, sedangkan pada penelitian usulan objek yang dinilai merupakan staf *engineer* pada Divisi *Operation and Engineering*, sehingga tidak dibutuhkan penilaian pada kompetensi kepemimpinan. Perbedaan lainnya terdapat pada *rateers* yang melakukan penilaian dimana pada penelitian terdahulu melibatkan *subordinat*/bawahan sedangkan penelitian usulan tidak melibatkan bawahan karena tidak memiliki bawahan. Hal tersebut berpengaruh juga terhadap pembobotan kepentingan *rateers* yang melakukan penilaian kinerja. Perbedaan juga terlihat pada tingkat kepentingan *rateers*, pada penelitian terdahulu memiliki bobot penilai yang berbeda besarnya pada tiap sub kompetensinya berbeda dengan penelitian usulan yang memiliki bobot yang sama pada tiap sub kompetensinya. Hal tersebut terjadi karena terdapat perbedaan pendapat bagi *expert* yang menentukan bobot kepentingan, sehingga terdapat perbedaan nilai yang didapat.

3.8 Tanggapan Pegawai Mengenai Hasil Dari Penilaian Kinerja Usulan

Pada penelitian usulan ini dilakukan diskusi mengenai hasil rancangan penilaian kinerja menggunakan metode AHP dan juga hasil dari implementasi penilaian kinerja menggunakan metode *360 degree feedback*. Diskusi dilakukan dengan Manager SDM, Manager Divisi *Operation and Engineering*, dan Staf *Engineer* pada divisi bersangkutan. Menurut pihak-pihak terkait penilaian kinerja usulan dinilai memiliki standar penilaian yang lebih jelas karena dengan adanya bobot kepentingan pada masing-masing kompetensi akan terlihat kompetensi apa yang dinilai memiliki prioritas lebih penting, agar objek yang dinilai mengetahui kompetensi mana yang harus ditingkatkan guna untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil dari penilaian kinerja pun dinilai lebih jelas karena dari masing-masing karyawan yang dinilai terlihat kompetensi mana yang dinilai baik dan mana yang dinilai buruk. Penilaian pun dinilai menjadi lebih objektif karena melibatkan seluruh komponen pada divisi bersangkutan.

3.9 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian perancangan penilaian kinerja ini, maka dapat disarankan pada pihak manajemen PT Tekno Buana Globalindo (PT TBG) dalam mengoptimalkan penilaian kinerja usulan PT TBG dapat mengimplikasikan:

1. Perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan karyawannya jika penilaian kinerja melibatkan seluruh komponen dalam perusahaan, karena hal tersebut akan terhindar dari persepsi adanya faktor bias dalam penilaian kinerja PT TBG.
2. Pihak HRD atau pimpinan divisi perlu mengadakan penyuluhan mengenai penilaian kinerja usulan, seperti penjelasan mengenai kompetensi dan sub kompetensi yang dinilai, bobot kepentingan dari tiap kompetensi dan sub kompetensi, standar pemberian nilai pada penilaian kinerja, dan juga menjelaskan keterlibatan seluruh komponen yang terlibat dalam penilaian kinerja.
3. Pimpinan perlu melakukan pengawasan untuk penilaian kinerja usulan, agar penilaian kinerja terhindar dari faktor bias, sehingga hasil dari penilaian kinerja menjadi akurat.

4. Kesimpulan

1. Kompetensi penilaian kinerja yang digunakan mengalami perbaikan, sebagai berikut:
 - a. Kompetensi penilaian kinerja usulan mencakup penilaian 3 kompetensi utama yaitu *personality*, *knowledge*, dan *workplace*, dimana pada masing-masing kompetensi memiliki sub kompetensinya yang berbeda. Hal tersebut dilakukan agar penilaian kinerja usulan spesifik khusus untuk divisi *Operation and Engineering* dan penilaian kinerja memiliki standar yang lebih jelas karena penilaian mengacu kepada *job description*.
 - b. Hasil pembobotan kepentingan kompetensi menggunakan *Analytical Hierarchy Process* didapatkan *personality* memiliki bobot kepentingan sebesar 26%, *knowledge* memiliki bobot sebesar 17%, dan *workplace* memiliki bobot sebesar 57%. Tingkat prioritas penilaian yaitu *workplace*, *personality*, dan *knowledge*.
2. Perubahan metode penilaian dilakukan karena penilaian kinerja *existing* menggunakan metode penilaian yang searah, sehingga dilakukan perbaikan menggunakan Metode *360 Degree Feedback*, sebagai berikut:
 - a. Hasil pembobotan kepentingan penilai dengan AHP didapatkan yaitu Atasan memiliki bobot sebesar 60%, Rekan Kerja memiliki bobot sebesar 30%, dan Diri Sendiri memiliki bobot sebesar 10%. Objek yang dilakukan penilaian merupakan 4 karyawan staf engineer pada divisi bersangkutan.
 - b. Hasil dari penilaian kinerja menggunakan metode *360 Degree Feedback* mengalami penurunan nilai kinerja. Hal tersebut dapat terjadi karena metode usulan melibatkan seluruh komponen yang memiliki kepentingan untuk melakukan penilaian dan kompetensi yang dinilai pun memiliki bobot yang berbeda sehingga akan memengaruhi nilai yang didapat.

5. Daftar Pustaka

- [1] G. Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2005.
- [2] DeVries, Morison, Shullman and Gerlach, Performance Appraisal On The Line, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC, 1981.
- [3] J. Westeran, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, 1997.
- [4] T. L. Saaty, The Analytical Hierarchy Process, 1980.
- [5] L. Lepsinger, R & Anthoinette, The and And Science of 360-Degree Feedback: Second Edition, 2009.
- [6] R. L. Mathis and J. H. Jackson, Human Resource Management 10th Edition, 2006.
- [7] J. Gaspersz, All-In-One Integrated Total Quality Talent Management, 2013.
- [8] R. Yanuar Efranto, L. Riawati and R. Setyoningtyas Dinaputri, "Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Furniture Dengan Metode 360 Degrees Feedback," *Journal of Engineering and Management Industrial System*, vol. 3, no. 2, 16 3 2017.

