

PENGUKURAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BERBASIS KOMPETENSI DENGAN METODE 360 DEGREES FEEDBACK PADA DIVISI KEUANGAN PT KALTIM NUSA ETIKA

MEASUREMENT OF EMPLOYEE PERFORMANCE ASSESSMENT BASED ON COMPETENCY WITH 360 DEGREES FEEDBACK METHOD IN FINANCIAL DIVISION OF PT KALTIM NUSA ETIKA

Novita Zannah Sari¹, Atya Nur Aisha², Litasari Widyastuti³

^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom
Novitahrp26@student.telkomuniversity.ac.id, Atyanuraisha@telkomuniversity.ac.id,
Litasari@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

PT KNE adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa (*outsourcing*, kontraktor, penyewaan kendaraan). Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, Sumber Daya Manusia berperan penting dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, oleh karena itu evaluasi kinerja kompetensi karyawan perlu dilakukan dengan baik agar perusahaan terus mampu melakukan pengembangan kompetensi para karyawannya. Permasalahan yang dihadapi PT KNE, khususnya dalam divisi keuangan adalah kurang efektifnya pengukuran kinerja kompetensi. Penggunaan instrumen kompetensi yang digeneralisasikan, instrumen kompetensi yang perlu penyesuaian, metode rating scale tanpa pembobotan, dan penilaian *topdown* yang diterapkan, dianggap kurang sesuai untuk divisi keuangan. Pengukuran kinerja kompetensi model 360⁰ dengan pembobotan, dianggap lebih efektif mengukur kinerja kompetensi dan mampu mengatasi kelemahan *dari metode existing (topdown)* saat ini, karena metode ini memasukkan perspektif dari berbagai sumber dan memberikan pandangan yang lebih luas tentang kinerja karyawan serta membantu meminimalkan bias yang dihasilkan dari pandangan perilaku dan kemampuan pemrosesan informasi yang terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur efektivitas pengukuran kinerja kompetensi usulan dengan pendekatan metode 360⁰. Proses dimulai dengan menentukan kompetensi berdasarkan pendekatan teoritis, melakukan survey dan voting mengenai kesesuaian kompetensi dan level kompetensi yang dibutuhkan, kemudian melakukan simulasi pengukuran kinerja kompetensi metode *existing* dibandingkan dengan metode 360⁰. Diperoleh hasil bahwa untuk divisi keuangan PT KNE, pengukuran kinerja kompetensi 360⁰ dengan pembobotan lebih baik dan efektif jika dibandingkan dengan pengukuran kinerja model *existing (topdown)*.

Kata kunci: Pengukuran, Kinerja, Kompetensi, *360 Degrees Feedback*, efektivitas

Abstract

KNE is a limited company who engaged in services (*outsourcing*, contractor, vehicle rental). As a company who engaged in services, HR plays an important role in the process of achieving the company's goals, therefore the evaluation of employee competency needs to be done well, in order for the company to continue to be able to develop the competencies of its employees. The problem facing KNE limited company, especially in the financial division is the lack of effective measurement of competency performance. The generalized competency instruments, competency instruments that need adjustment, weightless rating scale methods, and applied *topdown* assessments, are considered less suitable for the financial division. Performance measurement of the 360⁰ model competency with weighting, is considered more effective at measuring competency performance, and is able to overcome the weaknesses of the current existing (*topdown*) method, as it incorporates perspectives from a variety of sources providing a broader view of employee performance and helping to minimize bias resulting from behavioral views and limited information processing capabilities. This research aims to measure the effectiveness of the proposed competency performance measurement with a 360⁰ method. The process begins by determining competencies based on theoretical approaches, conducting surveys and voting on competency and levels required, then conducting a simulation of the performance measurement of

existing competency methods compared to the 360⁰ method. Result that for the financial division of KNE limited company, the measurement of competency performance 3600 with weighting is a better and effective when compared to existing model performance measurement (topdown).

Keywords: Measurement, Performance, Competency, 360 Degrees *Feedback*, effectiveness

1. Pendahuluan

PT Kaltim Nusa Etika (PT KNE) adalah anak perusahaan dari PT. Pupuk Kalimantan Timur yang didirikan pada tanggal 23 Desember 1987 di Balikpapan – Kalimantan Timur. PT KNE merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa meliputi *outsourcing*, kontraktor, dan penyewaan kendaraan untuk perusahaan. PT Kaltim Nusa Etika memiliki lebih dari 3000 orang karyawan dan telah bekerja sama dengan berbagai perusahaan yang terpercaya, seperti PT. Pama Persada, PT. Pupuk Kaltim, PT Kaltim Methanol Industri, PT Kaltim Parna Industri, KPC, Trakindo, Thiess, Petrosea, Toyota, dan PUSRI. PT Kaltim Nusa Etika memiliki dua cabang kantor perwakilan yaitu di Sangatta dan Jakarta. Sebagai perusahaan jasa, peran Sumber Daya Manusia dalam PT KNE menjadi sangat penting, karena Sumber Daya Manusia, khususnya yang memiliki kompetensi tinggi berperan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Optimasi efisiensi dan efektivitas, tidak hanya bergantung pada pengontrolan sisi finansial perusahaan, akan tetapi juga berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan menggunakan dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada menjadi lebih berdedikasi dan termotivasi untuk lebih mampu mengembangkan diri ditengah kompetisi bisnis yang semakin kompetitif [11]. Oleh karena itu, untuk kegiatan pengembangan karyawan, penting bagi PT. KNE untuk mengetahui dan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya.

Penilaian *rating scale* dilakukan dengan *metode topdown*, 18 instrumen kompetensi (13 level untuk staf + 5 untuk level manajemen) yang telah digunakan selama lebih kurang 10 tahun dijadikan acuan penilaian kinerja kompetensi pada seluruh divisi di PT KNE. Karyawan divisi keuangan menilai pengukuran kompetensi saat ini kurang efektif, kompetensi yang digeneralisasikan tidak sesuai untuk divisi keuangan, mereka tidak menerima *feedback* dan target kompetensi, penilaian *topdown* yang menimbulkan penilaian subjektif serta tidak ada kompetensi prioritas yang harus dicapai karyawan membuat mereka tidak puas terhadap penilaian kinerja kompetensi saat ini. Penilaian tradisional tergantung pada pendapat seorang supervisor/ atasan langsung yang tidak selalu dalam posisi terbaik untuk menilai, karena tidak selalu berdampingan dengan bawahannya [16]. Penilaian hanya dari atasan memiliki kemungkinan penilaian yang bias dan tidak menyeluruh [1]. Pengukuran kinerja kompetensi usulan metode 360⁰ dianggap lebih baik dan mengatasi kelemahan pengukuran kinerja *existing* metode *topdown*. Dengan mengalihkan tanggung jawab evaluasi kepada lebih dari satu orang, banyak kesalahan penilaian yang umum pada metode tradisional/ *topdown* dapat dikurangi atau dihilangkan dengan metode ini [17]. Metode 360⁰ juga mampu memberikan perpeksitif untuk menentukan aspek perilaku, keterampilan, kemampuan, dan kinerja individu [8].

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pengukuran kinerja kompetensi metode 360⁰ yang diusulkan jika dibandingkan dengan metode *existing* yang digunakan saat ini pada PT KNE. Proses dalam pengukuran kompetensi metode 360⁰ menggunakan pendekatan teori Spencer & Spencer (1993), Dubois (2004), Kessler (2006), dan Taylor (2007) [14]; [6]; [12]; [15] untuk pengembangan kompetensi dan levelnya, kemudian melakukan survey dan voting kesesuaian kompetensi yang diolah dengan metode borda, untuk memperoleh prioritas kompetensi dalam pengukuran kompetensi kinerja metode 360⁰.

2. Dasar Teori

2.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berbicara mengenai kegiatan mengevaluasi sebuah kinerja karyawan pada saat ini atau pun di masa lalu dibandingkan dengan standar kinerja yang ditetapkan perusahaan [5]. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian formal dan penilaian individu oleh manajer mereka secara rutin berdasarkan tinjauan tahunan, dan biasanya penilaian kinerja cenderung melihat ke belakang, berkonsentrasi pada apa yang salah, daripada melihat ke depan untuk kebutuhan pengembangan di masa depan [2]. Sehingga disimpulkan penilaian kinerja adalah suatu cara yang digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, mengukur, dan mengevaluasi suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh suatu pekerja atau karyawan yang ada dalam lingkungan di suatu organisasi atau pun perusahaan.

2.2 Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik dan kepribadian seseorang yang melekat dalam diri dan dapat memprediksi perilaku dalam berbagai situasi dan tugas pekerjaan [14]. Kompetensi disebut sebagai suatu kemampuan (*ability*) atau kapasitas

seseorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan tersebut ditentukan oleh faktor intelektual dan fisik [13]. Kompetensi dapat dilihat sebagai suatu karakteristik manusia yang berhubungan dengan efektivitas performa, yang dapat dilihat dari perilaku, cara berpikir, dan gaya bertindak [10]. Sehingga disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau performa kerja dari setiap orang yang mencakup beberapa aspek seperti pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, dan atribut kepribadian seseorang untuk mencapai standar yang telah ditentukan, dan kompetensi digunakan sebagai pengukuran kinerja karena proses tersebut dianggap lebih efektif dalam pengembangan karyawan daripada konteks penilaian [9].

2.3. Metode 360 Degrees Feedback

Metode 360 degrees Feedback adalah metode yang pengerjaannya melibatkan banyak pihak tidak hanya satu pihak saja sehingga hasil dari metode ini dapat lebih objektif, jujur, dan adil dan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Armstrong [2] menjelaskan bahwa metode 360 degrees Feedback sebagai metode pengumpulan sistematis dan umpan balik data kinerja pada individu/ kelompok yang berasal dari sejumlah pemangku kepentingan (atasan, bawahan, rekan pihak eksternal dan internal), yang didasarkan pada asumsi terdapat perbedaan mengenai penilaian diri sendiri dengan penilaian orang lain terhadap diri sendiri, serta kesadaran diri yang ditingkatkan adalah kunci untuk kinerja maksimal, dan dengan demikian menjadi blok fondasi untuk program pengembangan manajemen dan kepemimpinan.

2.4 Kelebihan dan Manfaat Metode 360 Degrees Feedback

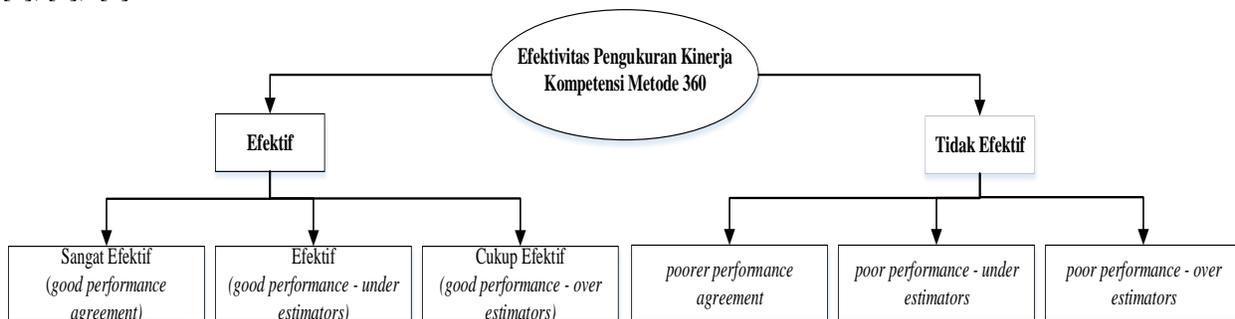
Metode 360 degrees Feedback memberikan cara pandang yang baru untuk menentukan keterampilan, kemampuan, dan kinerja individu, mengurangi kesalahan yang ada dalam sistem penilaian *topdown* dan membuka kesempatan yang bersifat unik untuk setiap individu dalam menilai diri sendiri [8]. Individu mendapatkan perspektif yang lebih luas tentang penilaian orang lain terhadap dirinya, memberikan keterbukaan dalam hal evaluasi, mengidentifikasi area pengembangan utama untuk individu/ kelompok, dan mendukung iklim perbaikan yang berkelanjutan [2]. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa metode 360 degrees Feedback mampu melengkapi kelemahan alat pengukuran kinerja kompetensi *topdown* yang saat ini diterapkan pada PT KNE.

2.5 Efektivitas Pengukuran Kinerja Kompetensi

Pendekatan penilaian kinerja metode 360 dianggap lebih efektif jika dibandingkan dengan pendekatan metode tradisional/ *topdown* [8]. Efektivitas pengukuran kinerja kompetensi dapat diukur dengan melakukan perbandingan penilaian, sehingga penilaian tradisional (*topdown*) dianggap kurang efektif karena tidak memiliki perbandingan dalam penilaian kinerja [4]. Berikut adalah kriteria pengukuran efektifitas dalam metode 360⁰.

1. Pengukuran sangat efektif ketika penilaian diri sendiri tinggi/ sedang dan penilaian pihak lain (atasan, rekan, bawahan) relatif sama, serta target nilai minimum tercapai (*good performance agreement*).
2. Pengukuran efektif (*effective*) ketika penilaian diri sendiri relatif rendah/ sedang, sedangkan penilaian pihak lain (atasan, rekan, bawahan) relatif lebih tinggi dan bahkan sangat tinggi serta target nilai minimum tercapai (*good performance - under estimators*).
3. Pengukuran cukup efektif (*moderate effective*) ketika penilaian diri sendiri relatif sedang/ tinggi sedangkan penilaian pihak lain (atasan, rekan, bawahan) relatif lebih rendah namun target nilai minimum tercapai (*good performance - over estimators*).
4. Pengukuran kurang/ tidak efektif ketika penilaian diri sendiri rendah dan pihak lain menilai sama sedangkan target nilai minimum tidak tercapai (*poorer performance agreement*); penilaian diri sendiri rendah dan pihak lain menilai lebih tinggi namun target nilai minimum tidak tercapai (*poor performance - under estimators*); penilaian diri sendiri tinggi dan pihak lain menilai lebih rendah namun nilai minimum tidak tercapai (*poor performance - over estimators*)

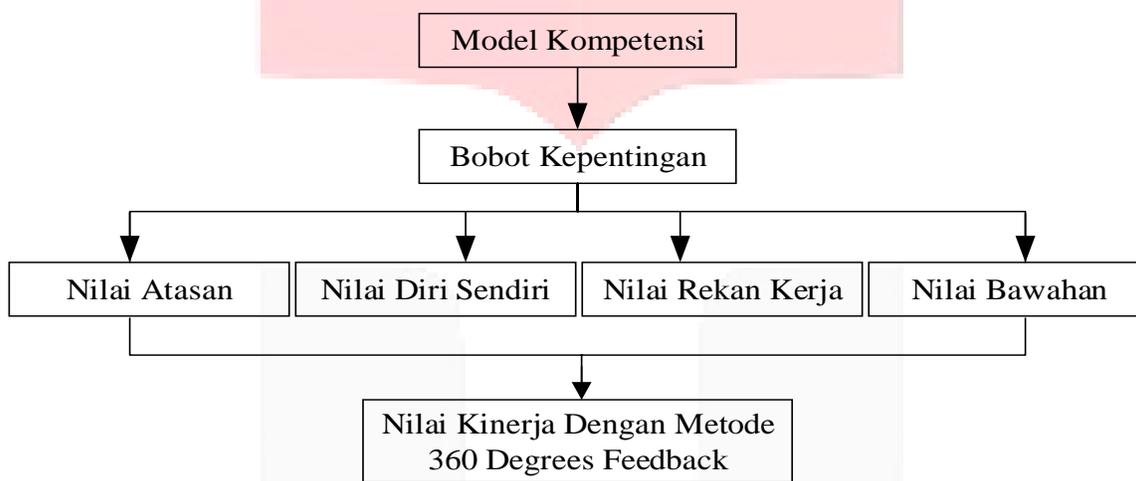
[3]; [4]; [7].



Gambar 1. Kriteria Efektifitas Pengukuran Kinerja Kompetensi Metode 360⁰.

2.6 Model Konseptual

Model konseptual pada gambar 2 menjelaskan mengenai proses dalam pengukuran kinerja kompetensi metode 360⁰ yang akan dibandingkan dengan metode penilaian kinerja kompetensi *existing topdown*. Kegiatan pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mencari data mengenai kompetensi *existing* PT KNE, kemudian mengadaptasi teori mengenai kompetensi usulan berdasarkan pendekatan teoritis para ahli [14]; [6]; [12]; [15]. Langkah selanjutnya adalah memilih kompetensi yang relevan berdasarkan para ahli, yang dilanjutkan dengan penentuan jumlah kompetensi dan level kompetensi, bobot penilai, dan target level minimum kompetensi yang dibutuhkan oleh pihak manajemen melalui kegiatan survey kebutuhan manajemen. Kegiatan penentuan prioritas kompetensi menggunakan pendekatan borda untuk memperoleh ranking dan bobot prioritas kompetensi, sedangkan penentuan level minimum kompetensi dan bobot penilai menggunakan pendekatan survey dan teknik voting. Diperoleh hasil bahwa kompetensi usulan yang diharapkan sebanyak 9 dari 14 total kompetensi usulan, dengan masing masing kompetensi terdiri dari 4 level kompetensi. Setelah hal tersebut dilakukan, maka dilakukan simulasi penilaian kinerja kompetensi pada level staf dan manajemen masing – masing tiga orang, untuk kemudian dilakukan penilaian kinerja kompetensi dengan metode 360⁰ yang dibandingkan dengan simulasi penilaian kinerja *existing*.



Gambar 2. Model Konseptual.

3. Pembahasan

3.1 Pengukuran Kompetensi Existing dan Pengukuran Kompetensi Model Usulan

Penilaian kinerja kompetensi *existing* metode *topdown* memiliki 3 kompetensi yaitu kompetensi prestasi kerja yang terdiri dari 8 kriteria kompetensi (kuantitas kerja, kualitas kerja, penguasaan pekerjaan, penyesuaian diri, kedisiplinan, inisiatif, komunikasi, dan pemecahan masalah), kepribadian yang terdiri dari 5 kriteria kompetensi (sikap terhadap pekerjaan, kerjasama, kemandirian, loyalitas dan kepemimpinan) dan penilaian kompetensi manajerial yang dikhususkan untuk level manajer yang terdiri dari 5 kriteria kompetensi perencanaan, pengorganisasian kerja, pengendalian, keputusan, dan peringatan), seluruh kompetensi ini digunakan untuk seluruh divisi pada PT KNE. Sedangkan kompetensi usulan terdiri dari 9 kompetensi yang disusun berdasarkan skala prioritasnya, dengan prioritas pertama adalah inisiatif, kerjasama tim, berfikir analitis, orientasi berprestasi, orientasi pelayanan, fleksibilitas, membangun hubungan, keahlian dan kompetensi/ kemampuan mengembangkan pihak lain sebagai kompetensi dengan prioritas terakhir dari sembilan kompetensi. Masing – masing kompetensi memiliki empat level perilaku kompetensi, dan dalam tiap kompetensi terdapat minimum level target yang harus dicapai karyawan yang sedang dinilai, sedangkan bobot penilai diperoleh hasil bahwa atasan memiliki bobot penilaian 75%, rekan 10%, bawahan 10% dan diri sendiri sebesar 5% pada penilaian level manajemen, sedangkan pada penilaian level staf pembobotan penilai sebesar 85% dari atasan, 10% dari rekan kerja, dan 5% dari diri sendiri. Nilai ini diperoleh dari survey yang dilakukan pada manajemen PT KNE mengenai jumlah kompetensi yang ideal, prioritas bobot kompetensi yang diolah dengan borda, banyaknya level dan minimum level kompetensi, serta penentuan bobot penilai seperti yang terlihat dalam tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Pengukuran Kompetensi Kinerja Existing Metode Tradisional/ Topdown level Manajemen

Kompetensi	Bobot	Level kompetensi	Min Lv staf	Min Lv Mnj.	Bobot Penilai
1. Inisiatif	0.1290	L1 Bekerja mandiri secara independen.	LV2	LV3	Level Manajemen: Atasan 75%, Rekan kerja 10%, Bawahan 10%, Diri Sendiri 5%
		L2 Melakukan usaha ekstra.			
		L3 Mengerjakan pekerjaan lebih dari Job deskripsi utama.			
		L4 Mengerjakan pekerjaan lebih dari yang diperintahkan.			
2. Kerjasama tim	0.1226	L1 Kooperatif.	LV3	LV4	
		L2 Membagi informasi.			
		L3 Menunjukkan ekspektasi positif.			
		L4 Meminta input.			
3. Berfikir analitis	0.1226	L1 Menguraikan masalah menjadi bagian - bagian kegiatan.	LV2	LV3	
		L2 Melihat hubungan mendasar dari sebuah permasalahan.			
		L3 Melihat hubungan bertingkat dari sebuah permasalahan.			
		L4 Membuat rencana atau analisis yang kompleks.			
4. Orientasi pencapaian	0.1097	L1 Bermotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara yang lebih baik.	LV3	LV3	
		L2 Selalu berusaha untuk menyamai standar orang lain / prestasi rata-rata.			
		L3 Mampu menetapkan ukuran kepuasan kerja / prestasi kerja sendiri.			
		L4 Terus berusaha untuk memperbaiki kinerja			
5. Orientasi layanan pelanggan	0.1097	L1 Melakukan tindakan seperlunya (rutin) pada konsumen/klien.	LV1	LV3	
		L2 Bersikap sangat membantu kepada konsumen/klien.			
		L3 Berusaha dengan ekstra keras untuk memenuhi kebutuhan orang lain/klien.			
		L4 Melibatkan orang lain dalam tindakan non rutin untuk kebutuhan seseorang/klien.			
6. Fleksibilitas	0.1097	L1 Melihat situasi secara objektif.	LV2	LV3	
		L2 Menerapkan prosedur dan aturan secara fleksibel.			
		L3 Menyesuaikan taktik pada situasi / orang yang berbeda.			
		L4 Menyesuaikan strategi, dan tujuan diri sendiri , sesuai dengan situasi.			
7. Membangun hubungan	0.1032	L1 Menerima undangan klien.	LV2	LV3	
		L2 Membuat kontrak yang berhubungan dengan pekerjaan.			
		L3 Kadang menyelenggarakan kontak informal.			
		L4 Membangun kesepakatan.			
8. Keahlian	0.0968	L1 Tidak memiliki fungsi pengawasan	LV2	LV3	
		L2 Unit fungsi kerja homogen			
		L3 Departemen / kelompok yang heterogen / lintas fungsional heterogen			
		L4 Beberapa departemen / beberapa unit kerja yang heterogen			
9. Mengembangkan pihak lain	0.0968	L1 Mengekspresikan ekspektasi positif mengenai orang lain.	LV2	LV3	
		L2 Mengekspresikan intruksi secara mendetail, dan atau mendemonstrasikan mengenai suatu cara untuk melaksanakan tugas.			
		L3 Memberikan argumentasi atau dukungan lainnya.			
		L4 Memberikan umpan balik positif atau positif negatif dengan tujuan pengembangan.			

3.2 Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Kompetensi Existing Topdown dengan Metode Usulan 360°

Pada pengukuran kinerja kompetensi existing metode tradisional/ topdown yang terdiri dari 18 kriteria/ sub kompetensi, masing – masing tidak memiliki bobot prioritas dan bobot penilai. Penilaian existing memiliki minimum penilaian 5 sampai dengan 9, namun tidak dijelaskan nilai minimum yang harus diperoleh masing – masing kompetensi, sehingga diasumsikan bahwa target pencapaian adalah 9 (sangat baik), dan tidak diketahui kompetensi yang menjadi prioritas. Berikut simulasi pengukuran kinerja kompetensi level manajemen divisi keuangan PT KNE.

Tabel 2. Pengukuran Kompetensi Kinerja Existing Metode Tradisional/ Topdown level Manajemen

Kompetensi	No	Kriteria kompetensi	Manajemen 1		Manajemen 1		Manajemen 1	
			Nilai	Capaian	Nilai	Capaian	Nilai	Capaian
1. Prestasi Kerja	1	Kuantitas Kerja	7	Sedang	7	Sedang	9	Sangat Baik
	2	Kualitas Kerja	6	Cukup	7	Sedang	9	Sangat Baik
	3	Penguasaan Bidang Pekerjaan	6	Cukup	7	Sedang	9	Sangat Baik
	4	Penyesuaian Diri	7	Sedang	8	Baik	8	Baik
	5	Kedisiplinan	7	Sedang	6	Cukup	8	Baik
	6	Kreatif/ Inisiatif	7	Sedang	7	Sedang	8	Baik
	7	Komunikasi	7	Sedang	6	Cukup	7	Sedang
	8	Memecahkan Persoalan & Mengambil Keputusan	8	Baik	8	Baik	7	Sedang
2. Kepribadian	9	Sikap Terhadap Pekerjaan	6	Cukup	8	Baik	7	Sedang
	10	Kerjasama	7	Sedang	8	Baik	9	Sangat Baik
	11	Kemandirian	7	Sedang	7	Sedang	8	Baik
	12	Loyalitas	6	Cukup	8	Baik	8	Baik

Kompetensi	No	Kriteria kompetensi	Manajemen 1		Manajemen 1		Manajemen 1	
			Nilai	Capaian	Nilai	Capaian	Nilai	Capaian
	13	Kepemimpinan	7	Sedang	8	Baik	9	Sangat Baik
3. Manajerial	14	Perencanaan	7	Sedang	6	Cukup	9	Sangat Baik
	15	Pengorganisasian Kerja	7	Sedang	6	Cukup	7	Sedang
	16	Pengendalian	6	Cukup	8	Baik	8	Baik
	17	Keputusan	6	Cukup	8	Baik	8	Baik
	18	Warning dan Disiplin Kerja	8	Baik	7	Sedang	8	Baik
		Total Nilai	122		130		146	
		Rata - Rata	6.77	Cukup – Sedang	7.22	Sedang	8.11	Baik
		Persentase	75,3%		80,25%		90,1%	

Terlihat dalam tabel 2, bahwa kompetensi atau kriteria kompetensi di atas tidak memiliki bobot prioritas, atau dengan kata lain seluruh kompetensi dan sub kompetensi harus dicapai dengan nilai maksimal (9). Sedangkan dari segi penilaian, tiap individu hanya memiliki satu nilai, karena proses penilaian dilakukan oleh atasan langsung, sehingga ketika terjadi kekeliruan atasan dalam menilai dikarenakan berbagai faktor termasuk faktor ketidaksukaan, maka karyawan akan mengalami kerugian. Pengukuran model *existing* (*topdown/ tradisional*) dianggap kurang efektif untuk mengukur kompetensi pada divisi keuangan, karena tidak memiliki target minimum yang harus dicapai, tidak ada data pembandingan [4], dan kompetensi tidak dapat menjelaskan maksud dari pencapaian nilai dalam kriteria kompetensinya. Model ini pada umumnya hanya diterapkan untuk penilaian kinerja administratif yang biasanya dikaitkan dengan gaji dan bonus (penilaian kinerja-*output*), bukan untuk penilaian kinerja kompetensi yang mengacu pada pengembangan karyawannya, sehingga model *existing* dianggap kurang efektif untuk pengukuran kinerja kompetensi yang mengacu pada pengembangan kompetensi karyawannya. Berbeda dengan pengukuran model 360⁰ sebagai berikut ini.

Tabel 3. Pengukuran Kompetensi Kinerja *Existing* Metode Tradisional/ *Topdown* level Manajemen

Kompetensi	Score - LV		Manajemen 1				Manajemen 2				Manajemen 3					
	Minimum	Self	Self	\bar{X} Score	Lv	Effectivity	Self	\bar{X} Score	Lv	Effectivity	Self	\bar{X} Score	Lv	Effectivity		
1. Inisiatif	2,6 - Lv3	3	>	2.9	LV3	GPO	3	=	3	LV3	GPA	3	<	3.85	LV4	GPU
2. Kerjasama tim	3,25 - LV4	3	=	3	LV3	GPA	3	<	3.75	LV4	GPU	3	<	3.85	LV4	GPU
3. Berfikir analitis	2,6 - Lv3	4	>	2.95	LV3	GPO	3	<	3.75	LV4	GPU	4	>	3.9	LV4	GPO
4. Orientasi pencapaian	2,6 - Lv3	3	=	3	LV3	GPA	2	<	3.5	LV4	GPU	3	<	3.75	LV4	GPU
5. Orientasi layanan pelanggan	2,6 - Lv3	3	>	2.15	LV2	PPU	3	<	3.75	LV4	GPU	3	<	3.85	LV4	GPU
6. Fleksibilitas	2,6 - Lv3	3	<	3.75	LV4	GPU	4	>	3.8	LV4	GPU	3	<	3.75	LV4	GPU
7. Membangun hubungan	2,6 - Lv3	3	=	3	LV3	GPA	3	>	2.05	LV2	PPO	2	<	3.8	LV4	GPU
8. Keahlian	2,6 - Lv3	3	<	3.85	LV4	GPU	4	>	3.8	LV4	GPO	4	>	3.9	LV4	GPO
9. Mengembangkan pihak lain,	2,6 - Lv3	3	<	3.85	LV4	GPU	3	>	2.05	LV2	PPO	2	<	3.8	LV4	GPU

Keterangan:

- Minimum Level (Score) Not Reached
- Minimum Level (Score) Exceeded
- GPA = Good Performance Agreement/ Highly Effective
- GPU = Good Performance - Under Estimators/ Effective
- GPO = Good Performance - Over Estimators/ Quite Effective
- PPA = Poorer Performance Agreement/ Ineffective
- PPU = Poor Performance - Under Estimators/ Ineffective
- PPO = Poor Performance - Over Estimators/ Ineffective

Pada pengukuran kinerja kompetensi usulan dengan pendekatan metode 360⁰, terlihat jelas bahwa tiap kompetensi memiliki nilai minimum dan atau target level kompetensi yang harus dicapai pada divisi keuangan, pada simulasi di atas menggunakan level manajemen sebagai sampel. Tiap minimum level kompetensi yang harus dicapai dideskripsikan dengan jelas, seperti contoh untuk kompetensi kerjasama tim dengan minimum level pencapaian level 3 yang memberikan artian bahwa kerjasama tim yang dilakukan individu tertentu telah mampu menunjukkan ekspektasi positif. Secara kuantitatif menggunakan pendekatan [3]; [4]; [7] yang disesuaikan, terdapat penilaian perbandingan antara diri sendiri dengan pihak lain (atasan, rekan kerja, bawahan dengan pembobotan) untuk penilaian efektivitas pengukuran. Total dari 27 sampel (9 kompetensi x 3 sampel), terdapat 3 sampel yang tidak efektif dalam pengukuran, sehingga efektivitas pengukuran berdasarkan pendekatan kuantitatif sebesar 88,88% (tinggi). Maka berdasarkan hal tersebut, pengukuran kinerja kompetensi menggunakan metode 360⁰ lebih baik dan lebih efektif dalam mengukur kinerja kompetensi karyawan divisi keuangan.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

1. Pengukuran kinerja kompetensi usulan yang terdiri dari 9 kompetensi dengan masing – masing penilaian menggunakan 4 level penilaian kompetensi dianggap lebih relevan dan dapat diaplikasikan untuk divisi keuangan karena proses pembentukan dan penentuan prioritas kompetensi serta minimum level kompetensi yang diusulkan melibatkan pihak manajemen pada divisi keuangan, sehingga konstruksinya dianggap sesuai untuk divisi keuangan PT KNE.
2. Pada pengukuran kinerja kompetensi usulan dengan pembobotan borda, diperoleh hasil bahwa berdasarkan prioritasnya, kompetensi inisiatif merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh karyawan pada divisi keuangan PT KNE, kemudian diikuti oleh prioritas berikutnya yaitu kompetensi kerjasama tim, berfikir analitis, orientasi pencapaian, orientasi layanan pelanggan, fleksibilitas, membangun hubungan, keahlian dan yang menjadi prioritas terakhir adalah kompetensi mengembangkan pihak lain.
3. Pada pengukuran kinerja kompetensi usulan metode 360⁰ *feedback* penilaian bersifat lebih menyeluruh, karena proses penilaian kompetensi kinerja melibatkan semua komponen dalam divisi keuangan, yaitu atasan, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan untuk level manajemen, dan atasan, rekan serta diri sendiri untuk level staf, sehingga dianggap lebih objektif dan dapat menciptakan iklim kerja yang saling mendukung.
4. Perbedaan pengukuran penilaian kinerja *existing* dengan model usulan kinerja kompetensi metode 360⁰ *feedback*, menunjukkan keunggulan pada model kinerja usulan, karena kompetensi yang dibangun lebih relevan dan aplikatif untuk divisi keuangan, disamping itu penilaian yang melibatkan semua pihak pada metode usulan dianggap lebih baik jika dibandingkan dengan penilaian yang hanya dilakukan oleh atasan langsung saja pada metode *existing*. Secara kualitatif dan penghitungan data kuantitatif, model usulan dianggap lebih efektif untuk mengukur kinerja kompetensi pada PT. KNE divisi keuangan jika dibandingkan dengan metode *existing topdown*.

5.2 Saran

1. Saran Untuk Perusahaan
 - a) Perusahaan dapat menerapkan model penilaian kinerja kompetensi 360 *degrees Feedback* yang telah peneliti konsepkan pada divisi keuangan PT KNE, sedangkan pada divisi lain perlu dilakukan penyesuaian nilai pembobotan kompetensi dan minimum level kompetensi serta tingkat level kompetensi yang akan dijadikan kriteria penilaian.
 - b) Penilaian kinerja kompetensi 360 *degrees Feedback* yang telah peneliti konsepkan berbeda dengan model *existing* dan memiliki tingkat kerumitan yang lebih tinggi, sehingga disarankan untuk pihak manajemen melakukan sosialisasi, serta membuat buku panduan penilaian bagi para penilai (atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri) dan atau bagi seluruh karyawan divisi keuangan.
 - c) Dengan digunakannya metode penilaian kinerja kompetensi 360 *degrees Feedback* yang telah peneliti konsepkan, kemungkinan meminimalkan iklim konflik dalam divisi keuangan. Meskipun minimnya konflik merupakan hal yang baik, tetapi terkadang konflik diperlukan untuk meningkatkan kreatifitas dan daya tahan karyawan terhadap stress dan tekanan, oleh sebab itu para atasan perlu membuat manajemen konflik yang dapat digunakan untuk mensimulasi potensi karyawan.
2. Saran untuk penelitian selanjutnya
 - a) Bagi peneliti yang tertarik mengadopsi model pada penelitian ini, maka penulis menyarankan untuk lebih mengeksplorasi/ mengkaji teori dari kompetensi yang akan digunakan. Pada perusahaan yang berbasis bisnis, terkadang pendekatan yang terlalu teoritis sulit untuk diaplikasikan oleh perusahaan, sehingga penulis menyarankan untuk menggunakan pendekatan praktikal pada level kompetensi yang dibentuk sesuai dengan lingkup/ divisi/ bagian perusahaannya, karena kriteria kompetensi pada divisi keuangan pada penelitian ini belum tentu sesuai jika diterapkan pada divisi lain (divisi operasional atau marketing misalnya).
 - b) Pengambilan sampel data borda, sebaiknya melibatkan pihak *expert/* ahli dari pihak internal perusahaan dan juga pihak eksternal perusahaan (dosen, praktisi, atau pengusaha), agar hasil dari pembobotan borda lebih konsisten, relevan dan dapat diaplikasikan pada perusahaan yang sedang diteliti.
 - c) Hasil dari penilaian model kinerja kompetensi sebaiknya disertakan dengan penentuan insentif dan atau promosi jika kompetensi utama tercapai dengan sangat maksimal, serta memberikan rekomendasi pelatihan dan pendidikan tertentu jika pada nilai kompetensi utama diperoleh nilai yang sangat kecil. Diharapkan dengan cara ini karyawan dapat menerima umpan balik dari hasil kinerjanya.

Daftar Pustaka

- [1] Alexander, D. M. (2006). *How Do 360 Degree Performance Reviews Affect Employee Attitudes , Effectiveness And Performance ?*. Seminar Research Paper Series, 1–11.
- [2] Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th ed.). London: Kogan Page.
- [3] Atwater, Ostroff, Yammarino, F. (1998). Self-Other Agreement : Does It Really. *Personnel Psychology*, 51, 577–598.
- [4] Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions ?. *Personnel Psychology*, 45, 141–164.
- [5] Dessler, G. (2020). *Human resource management-Pearson* (16th ed.). New York: Pearson.
- [6] Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Mountain View, California: Davies-Black Publishing.
- [7] Fleenor, J. W., McCauley, C. D., & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7(4), 487–506.
- [8] Fleenor, J. W., & Prince, J. M. (1997). *Using 360-degree feedback in organizations: an annotated bibliography*. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- [9] Garavan, T. N., Morley, M., & Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development. *Journal of Management Development*, 16(2), 134–147.
- [10] Gemmel, P., Looy, B. Van, & Dierdonck, R. Van. (2013). *Service Management: An Integrated Approach* (3rd ed.). England: Pearson.
- [11] Hosain, M. S. (2016). 360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work? *Asian Business Review*, 6(1), 21–23.
- [12] Kessler, R. (2006). *Competency-Based Interviews : Master the tough new interview style and give them the answers that will win you the job*. Franklin Lakes-USA: Career Press.
- [13] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). England: Pearson.
- [14] Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Japan Productivity Center. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- [15] Taylor, I. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centres and Selection Methods*. Philadelphia-USA: Kogan Page.
- [16] Waldman, D. A., Atwater, L. E., & Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok?. *Academy of Management Executive*, 12(2), 86–94.
- [17] Zondo, R. W. D. (2018). The influence of a 360-degree performance appraisal on labour productivity in an automotive manufacturing organisation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1–7.