

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE 360 DEGREE FEEDBACK PADA HOTEL XYZ MEDAN

Eka Fachrizal¹, Abadi Ginting²

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara

Jl. Almamater Kampus USU, Medan 20155

Email: ekafachrizal@yahoo.com¹

Email: abadiginting@yahoo.com²

Abstrak. Hotel XYZ sebagai salah satu perusahaan di bidang pelayanan (jasa) memiliki tujuh departemen. Setiap departemen dipimpin oleh Head of Department (HOD) yang memegang peranan penting pada kegiatan operasional perusahaan. Syarat fungsi HOD perlu dipertahankan sebagai suatu kesetaraan fungsi terhadap organisasi. Sejak perusahaan didirikan, penilaian kinerja karyawan masih dilakukan secara tradisional (atasan menilai bawahan) serta belum ada standar penilaian pada perusahaan. Kelemahan dari penilaian ini adalah hasil penilaian yang dianggap kurang objektif dan kurang akurat karena tidak melibatkan penilaian kinerja dari rekan kerja dan bawahan. Permasalahan ini dapat diselesaikan dengan menggunakan Metode 360-Degree Feedback. Metode ini merupakan metode penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan berbagai sumber penilai yang terdiri dari atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri (Head of Department) yang mana akan menghasilkan gap penilaian antara orang lain dan diri sendiri sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan serta identifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan. Perbaikan dijadikan sebagai faktor koreksi terhadap kompetensi karyawan sebagai dasar untuk penilaian spesifikasi jabatan. Variabel kompetensi yang digunakan pada penelitian ini adalah keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian. Hasil penelitian ini menunjukkan penilaian kepada 7 orang HOD terhadap ketiga variabel kompetensi hampir secara keseluruhan hasil penilaian orang lain lebih kecil dibandingkan penilaian diri sendiri.

Kata Kunci : Sumber Daya Manusia, 360-Degree Feedback, Penilaian Kinerja

Abstract. XYZ Hotel is a company concerned in hospitality services. It has seven departments. Each department is lead by a Head of Department (HOD) who plays an important role in operational activity of the company. Terms of HOD function equality should be maintained as the function of company's organization. Since the company established, the performance appraisal is done by traditional method (Top-Down Appraisal) and the company does not have standard procedure of performance appraisal. The weakness of traditional method are considered less objective and less accurate because it does not involve peers and subordinates as appraisers. This problem can be solved by using 360-Degree Feedback in Performance Appraisal. This method is a performance appraisal method by using many sources such as boss, peers, subordinates and self-assessment (Head of Department) which has result a gap between appraisers and appraisees then identification of strengths and weaknesses of appraisees. The result as a basis for improvement and development. The improvement made as a correction factor for appraisers' job competency for assessing job specification. There are three variables of competency assessment in this research such as skill, knowledge and style. Based on the research result obtained from the evaluation of seven HOD, the result is almost three variables of competency assessment other (boss, peers and subordinates) assessment smaller than self-assessment.

Keywords: Human Resources, 360-Degree Feedback, Performance Appraisal

¹ Mahasiswa, Fakultas Teknik, Departemen Teknik Industri, Universitas Sumatera Utara

² Dosen, Fakultas Teknik, Departemen Teknik Industri, Universitas Sumatera Utara

1. PENDAHULUAN

Hotel merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa. *Output* dari perusahaan jasa mengarah kepada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Sumber daya manusia dibutuhkan dalam mendukung kelancaran kegiatan pelayanan hotel. Sumber daya manusia dalam perusahaan jasa memiliki peranan penting dalam menciptakan daya saing pada perusahaan terutama pada era globalisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber daya yang memiliki kompetensi melalui keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta sikap atau gaya kepribadian (*style*) sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

Penilaian kinerja karyawan merupakan cara yang dilakukan perusahaan agar dapat memperbaiki dan mengembangkan sumber daya manusia. Hasil dari penilaian kinerja, perusahaan diharapkan agar dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan karyawan sebagai dasar untuk mempertahankan kelebihan dan mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya meningkatkan produktivitas demi kemajuan perusahaan.

Perusahaan memilih beberapa departemen dalam mendukung kegiatan operasional pelayanan. Setiap departemen membutuhkan sumber daya manusia yang berbeda-beda baik dari segi pendidikan, keterampilan, pengetahuan dan kepribadian. Manajemen hotel terdiri dari *Back Office Department*, *Security Department*, *Housekeeping Department*, *Front Office Department*, *Engineering Department*, *Stockkeeper dan checkist (Stockist) Department* dan *Public Area Department*. Setiap departemen dipimpin oleh *Head of Department* yang bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional dan karyawan pada masing-masing departemen.

Sejak didirikan, perusahaan belum memiliki standar penilaian kinerja dan penilaian kinerja masih dilakukan secara tradisional terhadap karyawan terutama *Head of Department*. Perlu dilakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *360-degree feedback*. Metode penilaian kinerja ini memberikan penilaian yang objektif dan akurat terhadap karyawan melalui berbagai sumber penilaian yang terdiri dari penilaian atasan, bawahan, rekan kerja maupun diri sendiri. Penilaian kinerja dilakukan untuk membandingkan hasil penilaian kinerja diri sendiri dengan penilaian orang lain. Hasil dari penilaian kinerja dengan metode *360-*

degree feedback adalah gap (kesenjangan) antara penilaian yang dilakukan oleh orang lain (atasan, rekan kerja dan bawahan). Hasil penilaian dijadikan sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan diri karyawan yang dinilai (faktor koreksi).

2. METODE PENELITIAN

Adapun jenis penelitian ini adalah Penelitian Terapan (*Applied Research*) yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi perusahaan mengenai penilaian kinerja yang dianggap memiliki subjektivitas yang tinggi sehingga dibutuhkan rekomendasi perbaikan dalam penilaian kinerja. Hasil dari penelitian diarahkan sebagai tindakan perbaikan (*Corrective Action*) terhadap penilaian kinerja. Objek penelitian adalah Karyawan pada level *Head of Department* pada perusahaan.

Sumber data yang diperoleh pada penelitian adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner penelitian meliputi penilaian kompetensi yang diperoleh dari atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri. Data sekunder berupa visi dan misi perusahaan, tujuan organisasi dan struktur organisasi perusahaan. Adapun tiga variabel kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian.

2.1. Prosedur Pelaksanaan Penelitian

Prosedur Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan mengikuti beberapa tahapan, yaitu:

1. Menentukan tujuan penilaian kinerja.
2. Memberikan batasan terhadap variabel penilaian yang menjadi dasar penilaian dalam penilaian kinerja. Variabel penilaian terdiri dari keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian.
 - a. Keterampilan (*Skill*) merupakan variabel yang menilai tingkat kemahiran atau keahlian dalam menjalankan tugas dan tingkat penguasaan terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan.
 - b. Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan variabel yang menilai dari aspek familiar terhadap subjek pekerjaan yang sedang dijalani oleh karyawan atau disiplin ilmu yang terdapat pada pekerjaan.

- c. Gaya kepribadian (*Style*) merupakan variabel yang menilai aspek kepribadian terhadap lingkungan eksternal.
3. Menyusun pertanyaan-pertanyaan pada Kuesioner melalui kegiatan wawancara, diskusi serta penyebaran kuesioner pendahuluan dengan pihak perusahaan serta menyesuaikan pertanyaan pada kuesioner dengan visi, misi dan tujuan perusahaan.
4. Melakukan penyebaran kuesioner pada responden yang terdiri dari atasan, rekan kerja, bawahan dan diri objek yang dinilai.

2.2. Prosedur Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner penelitian terlebih dahulu dengan menggunakan microsoft excel 2007 dan SPSS 19.0. Kemudian analisis dilakukan melalui grafik hasil perhitungan penilaian dari atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri dengan melakukan penjelasan terhadap perbedaan hasil penilaian kemudian dilanjutkan analisis terhadap hasil penilaian dengan *bar chart* dan *spider web diagram*. Keunggulan dan kelemahan karyawan juga dijadikan sebagai hasil penilaian berdasarkan skor penilaian orang lain terhadap karyawan yang dinilai.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Perhitungan Gap Variabel

Berikut ini hasil perhitungan gap variabel dari masing-masing *head of department* berdasarkan hasil penilaian orang lain (terdiri atasan, rekan kerja dan bawahan) terhadap diri sendiri.

Pada Tabel berikut dapat dilihat bahwa gap antara penilaian orang lain yang terdiri dari atasan, rekan kerja dan bawahan dengan penilaian *Head of Department* terhadap diri sendiri.

Tabel 1. Gap *Head of Back Office Department*

Variabel	Penilaian Orang lain	Penilaian Diri Sendiri	Gap
Keterampilan	3,8796	3,9444	-0,0648
Pengetahuan	3,3611	3,6667	-0,3056
Gaya Kepribadian	3,5758	3,6364	-0,0606

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa penilaian orang lain lebih rendah dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Back Office Department*

terhadap diri sendiri untuk variabel keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian. Nilai gap negatif berarti hasil penilaian yang berasal dari orang lain belum sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh, sebaiknya karyawan perlu memperbaiki dan mengembangkan diri dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan para penilai.

Tabel 2. Gap *Head of Security Department*

Variabel	Penilaian Orang lain	Penilaian Diri Sendiri	Gap
Keterampilan	4,1389	3,1667	0,9722
Pengetahuan	3,4792	2,8333	0,6458
Gaya Kepribadian	3,9886	3,0909	0,8977

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa penilaian orang lain lebih tinggi dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Security Department* terhadap diri sendiri untuk variabel keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian. Nilai gap positif berarti hasil penilaian yang diberikan oleh orang lain sudah sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri terhadap masing-masing variabel penilaian. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh, karyawan yang dinilai diharapkan dapat mempertahankan kompetensi sebagai *Head of Department*.

Tabel 3. Gap *Head of Housekeeping Department*

Variabel	Penilaian Orang lain	Penilaian Diri Sendiri	Gap
Keterampilan	3,6150	3,7222	-0,1072
Pengetahuan	2,9050	3,6667	-0,7617
Gaya Kepribadian	3,7336	3,9091	-0,1755

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa penilaian orang lain lebih rendah dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Housekeeping Department* terhadap diri sendiri untuk variabel keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian. Nilai gap negatif berarti hasil penilaian yang berasal dari orang lain belum sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh, sebaiknya karyawan perlu memperbaiki dan mengembangkan diri dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan para penilai.

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa penilaian orang lain lebih rendah dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Front Office Department* terhadap diri sendiri untuk variabel gaya kepribadian. Penilaian orang lain lebih tinggi dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Front Office Department* terhadap diri sendiri untuk variabel keterampilan dan pengetahuan.

Tabel 4. Gap *Head of Front Office Department*

Variabel	Penilaian Orang lain	Penilaian Diri Sendiri	Gap
Keterampilan	4,2778	4,2222	0,0556
Pengetahuan	3,7083	1,6667	2,0417
Gaya Kepribadian	4,2803	4,7273	-0,4470

Nilai gap positif berarti hasil penilaian yang diberikan oleh orang lain sudah sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri terhadap masing-masing variabel penilaian. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh untuk variabel keterampilan dan pengetahuan, karyawan yang dinilai diharapkan dapat mempertahankan kompetensi sebagai *Head of Department*. Nilai gap negatif berarti hasil penilaian yang berasal dari orang lain belum sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh untuk variabel gaya kepribadian, sebaiknya karyawan perlu memperbaiki dan mengembangkan diri dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan para penilai.

Tabel 5. Gap *Head of Engineering Department*

Variabel	Penilaian Orang lain	Penilaian Diri Sendiri	Gap
Keterampilan	3,9222	4,8333	-0,9111
Pengetahuan	3,2000	4,0000	-0,8000
Gaya Kepribadian	3,7727	4,5455	-0,7727

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa penilaian orang lain lebih rendah dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Engineering Department* terhadap diri sendiri untuk variabel keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian. Nilai gap negatif berarti hasil penilaian yang berasal dari orang lain belum sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh, sebaiknya karyawan perlu memperbaiki dan mengembangkan diri dengan

tujuan untuk meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan para penilai.

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa penilaian orang lain lebih rendah dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Stockist Department* terhadap diri sendiri untuk variabel keterampilan, pengetahuan dan gaya kepribadian.

Tabel 6. Gap *Head of Stockist Department*

Variabel	Penilaian Orang lain	Penilaian Diri Sendiri	Gap
Keterampilan	3,5694	4,6667	-1,0972
Pengetahuan	3,0208	4,3333	-1,3125
Gaya Kepribadian	3,6250	4,3636	-0,7386

Nilai gap negatif berarti hasil penilaian yang berasal dari orang lain belum sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh, sebaiknya karyawan perlu memperbaiki dan mengembangkan diri dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja sesuai yang diharapkan para penilai.

Tabel 7. Gap *Head of Public Area Department*

Variabel	Penilaian Orang lain	Penilaian Diri Sendiri	Gap
Keterampilan	3,7089	4,2222	-0,5133
Pengetahuan	3,0200	2,5000	0,5200
Gaya Kepribadian	3,8255	3,9091	-0,0836

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa penilaian orang lain lebih rendah dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Public Area Department* terhadap diri sendiri untuk variabel keterampilan dan gaya kepribadian. Penilaian orang lain lebih tinggi dari pada penilaian yang dilakukan *Head of Front Office Department* terhadap diri sendiri untuk variabel pengetahuan. Nilai gap positif berarti hasil penilaian yang diberikan oleh orang lain sudah sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri terhadap masing-masing variabel penilaian. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh untuk variabel pengetahuan, karyawan yang dinilai diharapkan dapat mempertahankan kompetensi sebagai *Head of Department*. Nilai gap negatif berarti hasil penilaian yang berasal dari orang lain belum sesuai dengan nilai yang diharapkan oleh penilaian diri sendiri. Berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh untuk variabel keterampilan dan gaya kepribadian, sebaiknya karyawan perlu

memperbaiki dan mengembangkan diri dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja sesuai yang

diharapkan para penilai.

Dari hasil perhitungan diperoleh gap (kesenjangan) hasil penilaian antara penilaian orang lain dan penilaian diri sendiri. Secara umum, berdasarkan hasil penilaian terhadap tujuh HOD hampir secara keseluruhan penilaian orang lain lebih kecil dibandingkan dengan penilaian diri sendiri.

3.2. Hasil Skor Penilaian Orang Lain

Hasil perhitungan juga diperoleh kelemahan karyawan yang ditujukan sebagai dasar untuk perbaikan diri serta kelebihan karyawan untuk dipertahankan.

Pada Tabel berikut dapat dilihat skor penilaian orang lain terendah dan tertinggi untuk setiap pernyataan berdasarkan masing-masing variabel terhadap masing-masing *head of department*. Skor penilaian terendah merupakan kelemahan *head of department* berdasarkan penilaian orang lain sehingga dijadikan sebagai dasar untuk perbaikan kinerja karyawan.

Skor penilaian tertinggi merupakan keunggulan *head of department* berdasarkan penilaian orang lain sehingga dijadikan sebagai dasar untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 8 dapat diperoleh bahwa skor penilaian orang lain yang paling rendah yaitu kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing. Skor penilaian orang lain yang paling tinggi yaitu kemampuan dalam menetapkan standar kinerja yang tinggi terhadap departemen yang dipimpin, kemampuan dalam memastikan bahwa karyawan pada departemen yang dipimpin memahami tugas, wewenang dan tanggung jawab mereka dan kemampuan untuk disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

Berdasarkan Tabel 9 dapat diperoleh bahwa skor penilaian orang lain yang paling rendah yaitu kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing. Skor penilaian orang lain yang paling tinggi yaitu kemampuan dalam berbagi informasi secara jelas dan tepat.

Tabel 8. Skor Penilaian Orang Lain Terendah dan Tertinggi terhadap *Head of Back Office Department*

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Terendah	2,33	Kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing
	3,00	Kemampuan dalam memiliki kondisi emosi yang stabil dalam menghadapi tekanan dalam pekerjaan
	3,17	Kemampuan dalam berupaya untuk mencari informasi dan mengumpulkan pengetahuan baru
	3,25	Kemampuan dalam memfasilitasi komunikasi antar departemen
	3,33	Kemampuan dalam menciptakan inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan
Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Tertinggi	4,25	Kemampuan dalam menetapkan standar kinerja yang tinggi terhadap departemen yang dipimpin
	4,25	Kemampuan dalam memastikan bahwa karyawan pada departemen yang dipimpin memahami tugas, wewenang dan tanggung jawab mereka
	4,25	Kemampuan untuk disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajiban
	4,17	Kemampuan dalam berupaya untuk meningkatkan sikap kerja yang lebih baik secara berkelanjutan
	4,17	Kemampuan untuk mengutamakan kesungguhan dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas
	4,17	Kemampuan untuk membuat suatu keputusan yang konsisten dalam pelaksanaan tugas pada departemen berdasarkan misi dan tujuan perusahaan

Tabel 9. Skor Penilaian Orang Lain Terendah dan Tertinggi terhadap *Head of Security Department*

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Terendah	2,50	Kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing
	3,13	Kemampuan dalam memiliki kondisi emosi yang stabil dalam menghadapi tekanan dalam pekerjaan
	3,31	Kemampuan dalam berupaya untuk mencari informasi dan mengumpulkan pengetahuan baru
	3,44	Kemampuan dalam memfasilitasi komunikasi antar departemen
	3,44	Kemampuan dalam menciptakan inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan
Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Tertinggi	4,50	Kemampuan dalam berbagi informasi secara jelas dan tepat
	4,44	Kemampuan dalam mengutamakan kejujuran dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas

4,44	Kemampuan dengan mudah beradaptasi terhadap lingkungan pekerjaan
4,44	Kemampuan dalam berupaya untuk meningkatkan sikap kerja yang lebih baik secara berkelanjutan
4,44	Kemampuan dalam berkomunikasi secara intensif dan efektif dengan atasan, rekan kerja dan bawahan

Tabel 10. Skor Penilaian Orang Lain Terendah dan Tertinggi terhadap *Head of Housekeeping Department*

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Terendah	2,14	Kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing
	2,43	Kemampuan dalam berupaya untuk mencari informasi dan mengumpulkan pengetahuan baru
	2,93	Kemampuan untuk berupaya mencari sumber daya yang memadai dalam upaya meningkatkan kegiatan pelayanan dengan kondisi keterbatasan anggaran
	3,00	Kemampuan dalam mendelegasikan wewenang dalam upaya mencapai tujuan departemen yang dipimpin
	3,07	Kemampuan dalam memfasilitasi komunikasi antar departemen
	3,07	Kemampuan dalam menunjukkan loyalitas dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan
	3,07	Kemampuan dalam mengusulkan strategi yang mendorong penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien
Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Tertinggi	4,43	Kemampuan mengutamakan kejujuran dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas
	4,43	Kemampuan dengan mudah beradaptasi terhadap lingkungan pekerjaan
	4,21	Kemampuan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai pancasila dan undang-undang
	4,14	Kemampuan dalam mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat orang lain
	4,14	Kemampuan untuk mengutamakan kesungguhan dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas

Berdasarkan Tabel 10 dapat diperoleh bahwa skor penilaian orang lain yang paling rendah yaitu kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing. Skor penilaian orang lain yang paling tinggi yaitu kemampuan mengutamakan kejujuran dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan dengan mudah beradaptasi terhadap lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan Tabel 11 dapat diperoleh bahwa skor penilaian orang lain yang paling rendah yaitu kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing. Skor penilaian orang lain yang paling tinggi yaitu kemampuan mengutamakan kejujuran dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan dengan mudah beradaptasi terhadap lingkungan pekerjaan.

Berdasarkan Tabel 12 dapat diperoleh bahwa skor penilaian orang lain yang paling rendah yaitu kemampuan dalam memiliki informasi mengenai

perusahaan pesaing. Skor penilaian orang lain yang paling tinggi yaitu kemampuan dalam memastikan bahwa karyawan pada departemen yang dipimpin memahami tugas, wewenang dan tanggung jawab mereka, kemampuan untuk membuat suatu keputusan yang konsisten dalam pelaksanaan tugas pada departemen berdasarkan misi dan tujuan perusahaan serta kemampuan dalam berkomunikasi secara intensif dan efektif dengan atasan, rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan Tabel 13 dapat diperoleh bahwa skor penilaian orang lain yang paling rendah yaitu kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing. Skor penilaian orang lain yang paling tinggi yaitu kemampuan dalam mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat orang lain.

Tabel 11. Skor Penilaian Orang Lain Terendah dan Tertinggi terhadap *Head of Front Office Department*

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Terendah	2,83	Kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing
	3,50	Kemampuan untuk mengusulkan strategi yang mendorong penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien
	3,67	Kemampuan dalam memfasilitasi komunikasi antar departemen
	3,75	Kemampuan dalam memiliki kondisi emosi yang stabil dalam menghadapi tekanan dalam pekerjaan
	3,83	Kemampuan dalam menunjukkan loyalitas dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan
	3,83	Kemampuan untuk berupaya mencari sumber daya yang memadai dalam upaya meningkatkan kegiatan pelayanan dengan kondisi keterbatasan anggaran
Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Tertinggi	4,75	Kemampuan mengutamakan kejujuran dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas
	4,75	Kemampuan dengan mudah beradaptasi terhadap lingkungan pekerjaan

Tertinggi	4,67	Kemampuan untuk memastikan pekerjaan yang dikerjakan akurat dan tepat waktu
	4,58	Kemampuan dalam memastikan bahwa karyawan pada departemen yang dipimpin memahami tugas, wewenang dan tanggung jawab mereka
	4,58	Kemampuan untuk disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajiban
	4,58	Kemampuan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai pancasila dan undang-undang

Tabel 12. Skor Penilaian Orang Lain Terendah dan Tertinggi terhadap *Head of Engineering Department*

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Terendah	2,50	Kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing
	3,00	Kemampuan untuk memotivasi orang lain melalui keteladanan pribadi serta dijadikan sebagai contoh
	3,10	Kemampuan untuk berupaya mencari sumber daya yang memadai dalam upaya meningkatkan kegiatan pelayanan dengan kondisi keterbatasan anggaran
	3,20	Kemampuan dalam menunjukkan loyalitas dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan
	3,20	Kemampuan dalam memberikan kesempatan kepada karyawan pada departemen yang dipimpin untuk bekerja kreatif dalam mencapai visi dan tujuan perusahaan

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Tertinggi	4,30	Kemampuan dalam memastikan bahwa karyawan pada departemen yang dipimpin memahami tugas, wewenang dan tanggung jawab mereka
	4,30	Kemampuan untuk membuat suatu keputusan yang konsisten dalam pelaksanaan tugas pada departemen berdasarkan misi dan tujuan perusahaan
	4,30	Kemampuan dalam berkomunikasi secara intensif dan efektif dengan atasan, rekan kerja dan bawahan
	4,20	Kemampuan dalam mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat orang lain
	4,20	Kemampuan untuk mengutamakan kesungguhan dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas

Berdasarkan Tabel 14 dapat diperoleh bahwa skor penilaian orang lain yang paling rendah yaitu kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing. Skor penilaian orang lain yang

paling tinggi yaitu kemampuan dalam menunjukan rasa setia dan loyal kepada perusahaan serta prinsip-prinsip perusahaan dan kemampuan dengan mudah beradaptasi terhadap lingkungan pekerjaan.

Tabel 13. Skor Penilaian Orang Lain Terendah dan Tertinggi terhadap *Head of Stockist Department*

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Terendah	2,13	Kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing
	2,63	Kemampuan dalam memfasilitasi komunikasi antar departemen
	2,75	Kemampuan dalam menciptakan inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan
	3,00	Kemampuan dalam memiliki kondisi emosi yang stabil dalam menghadapi tekanan dalam pekerjaan
	3,00	Kemampuan dalam memberikan pujian dan pengakuan secara terbuka terhadap prestasi kerja yang dicapai orang lain

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Tertinggi	4,38	Kemampuan dalam mendengarkan dan mempertimbangkan pendapat orang lain
	4,25	Kemampuan mengutamakan kejujuran dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas
	4,25	Kemampuan untuk disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajiban
	4,13	Kemampuan dalam menunjukkan rasa setia dan loyal kepada perusahaan serta prinsip-prinsip perusahaan
	4,00	Kemampuan untuk memastikan pekerjaan yang dikerjakan akurat dan tepat waktu
	4,00	Kemampuan dengan mudah beradaptasi terhadap lingkungan pekerjaan
	4,00	Kemampuan dalam berupaya untuk meningkatkan sikap kerja yang lebih baik secara berkelanjutan
	4,00	Kemampuan untuk menjunjung tinggi nilai-nilai pancasila dan undang-undang

Tabel 14. Skor Penilaian Orang Lain Terendah dan Tertinggi terhadap *Head of Public Area Department*

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Terendah	2,24	Kemampuan dalam memiliki informasi mengenai perusahaan pesaing
	2,80	Kemampuan dalam mengusulkan strategi yang mendorong penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien
	3,00	Kemampuan untuk berupaya mencari sumber daya yang memadai dalam upaya meningkatkan kegiatan pelayanan dengan kondisi keterbatasan anggaran
	3,08	Kemampuan dalam menciptakan inovasi-inovasi baru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan
	3,2	Kemampuan dalam memberikan pujian dan pengakuan secara terbuka terhadap prestasi kerja yang dicapai orang lain

Skor Penilaian	Skor	Pernyataan
Tertinggi	4,36	Kemampuan dalam menunjukkan rasa setia dan loyal kepada perusahaan serta prinsip-prinsip perusahaan

4,36	Kemampuan dengan mudah beradaptasi terhadap lingkungan pekerjaan
4,2	Kemampuan untuk mengutamakan kesungguhan dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas
4,16	Kemampuan mengutamakan kejujuran dan keterbukaan dalam melaksanakan tugas
4,12	Kemampuan untuk disiplin dalam melaksanakan tugas dan kewajiban

3. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data dari ketujuh *Head of Department* yang dinilai, secara keseluruhan hasil dari penilaian menunjukkan bahwa penilaian orang lain lebih kecil dibandingkan penilaian diri sendiri. Oleh karena itu perlu diadakan evaluasi terhadap diri sendiri melalui diskusi (*sharing*) dengan atasan, rekan kerja dan bawahan berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh.

DAFTAR PUSTAKA

- Anna, Fenlason dan DeMay. 2008. *The Value of 360-Degree Feedback A DRC. White Paper online*.
- Becton, J. Bret dan Mike Schraeder, *Participant Input Into Rater Selection: Potential Effects on the Quality and Acceptance of Ratings in the Context of 360-Degree Feedback*, Journal Public Personnel Management, Vol 33 No. 1, 2004.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Belajar.
- Garavan dan Flynn. 1997. *360 Degree Feedback: Its Role in Employee Development*, Journal of Management Development, Emerald Insight, ISSN 0262-1711, Vol. 16 Iss: 2, pp. 134-147.
- Ignatius, Wusanto. 2007. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Lepsinger dan Antoniette. 2009. *The Art and Science of 360-Degree Feedback, Second Edition*. San Fransisco. Jossey-Bass (John Wiley & Sons, Inc).
- Lharansia, Resty. 2009. *Faktor-Faktor Penentu Efektivitas Sistem Penilaian Kompetensi 360 Derajat Pada PT X Bogor*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- McCarthy dan Garavan. 2001. *360^o Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development*, Journal of European Industrial Training, Emerald Insight, ISSN 0309-0590, Vol. 25, Iss: 1, 2001, pp. 5 – 32. Hal. 7.
- Mondy dan Noe. 2005. *Human Resources Management. 9th Edition*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Nasution, Harmein. 2008. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Medan: USU Press.
- Noe, Hollenbeck dan Wright. 2003. *Human Resources Management: Gaining Competitive Advantage. Fourth Edition*. New York: Mc-Graw Hill.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Perusahaan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada Jakarta.
- Rowe, Christopher. 2001. *Introducing 360-degree feedback: the benefits and pitfalls*, Journal of Executive Development, Emerald Insight, ISSN: 0953-3230, Vol. 8, No. 7, 1995, pp: 14-20.
- Sahoo dan Mishra. 2012. *Performance Management Benefits Organizations and Their Employees*, Journal of Human Resources Management International Digest, Emerald Insight, Vol. 20 Iss:6 , pp 3-5.
- Sinulingga, Sukaria. 2012. *Metode Penelitian.Edisi Kedua*. USU Press. Medan.
- Snyder, Frank. 2005. *Evaluating the Concept of the 360-Degree Feedback Evaluation for the Deltona Fire Department*. An Applied Research Project submitted to National Fire Academy.
- Tiara, T. Fahlani. 2010. *Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode 360-Degree Feedback*, Skripsi Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Vencatachellum, Indeeran dan Nadaraj Mathurivin. 2010. *Investigating HRM Practices Role Towards Customer Service Excellence in the Mauritian Hotel Industry*. International Research Symposium in Service Management. ISSN: 1694-0938.
- Wadhwa, Shilpha dan Parul Wadhwa. *A Study of 360-Degree Appraisal and Feedback System for Effective Implementation in Indian Corporate Sector*. Journal of Business and

- Management Research. ISSN No. 2231-246x
Vol.1 (4), 2011, hal: 205-216
- Widya, Rita. *Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Degree Feedback*, Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol. 4, No. 1, April 2004.
- Yusuf, Aziz. 2003. *Performance Appraisal: Issues, Challenges & Prospects*. Selangor: Prentice Hall Pearson.