

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN INTEGRASI 360° FEEDBACK DAN AHP DI PT. S

Jhonli Pardosi¹, Mangara M. Tambunan², Khalida Syahputri²

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara
Jl. Almamater Kampus USU, Medan 20155
Email : jhonpard@gmail.com¹
Email : araapul_tambunan@yahoo.com²
Email : khalida_syahputri@yahoo.com²

Abstrak. PT. S adalah perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan sirup. Perusahaan ini telah melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode rating scale. Penilaian dengan metode ini, kurang objektif karena penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan sebagai bahan pertimbangan untuk analisis jabatan saja. Berdasarkan hal tersebut maka perlu diterapkan penilaian kinerja yang lebih objektif dengan tujuan mengetahui gambaran kinerja karyawan secara objektif. Pengukuran kinerja karyawan dilakukan terhadap level manajer dengan menggunakan integrasi 360° feedback dan AHP. Dari hasil penelitian, diperoleh prioritas variabel kinerja adalah kompetensi kerja. Prioritas subvariabel adalah kepemimpinan, keterampilan komunikatif dan tingkat komitmen bekerja. Nilai kinerja manajer pemasaran adalah 3,95 dengan bobot subvariabel tertinggi adalah kepemimpinan, akurasi dalam bekerja dan komitmen bekerja. Nilai kinerja manajer produksi adalah 3,89 dengan bobot subvariabel tertinggi adalah akurasi dalam bekerja dan komitmen bekerja. Nilai kinerja manajer humas adalah 3,65 dengan bobot subvariabel tertinggi adalah keterampilan komunikatif dan komitmen bekerja. Nilai kinerja manajer keuangan adalah 3,90 dengan bobot subvariabel tertinggi adalah kepemimpinan dan keterampilan komunikatif. Metode penilaian kinerja integrasi 360° feedback dan AHP lebih efektif dan menggambarkan kinerja karyawan secara objektif dari beberapa sumber penilai serta memperoleh variabel prioritas yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan karir karyawan.

Kata kunci : Penilaian kinerja, metode 360° feedback, Metode AHP, integrasi, Sumber Daya Manusia (SDM).

Abstract. PT S is a company engaged in manufacture of syrup. The company has assessed the performance by using rating scale method. Assessment with this method is less objective because it is only be done by the supervisor as a consideration for job position analyst. Therefore, it is necessary to apply a more objective assessment of performance to gain a figure of employee's performance objectively. The employee performance's assessment to managerial level is done by using integrated 360° feedback and AHP. The result is, the priority variable of performance is job's competences. Sub variable priorities are leadership, skills, communication, and work's level commitment. The value of marketing managerial performance is 3,95 with the highest of sub variable's weight is leadership, accurate of work, and commitment. The value of production managerial is 3,89 with the highest of sub variable's weight is accurate in work and commitment. The value of public relation managerial is 3,64 with the highest of sub variable's weight is communication and commitment. The value of financial managerial is 3,90 with the highest of sub variable's weight is leadership and communication skill. The 360° integrated feedback and AHP performance assessment method are more effectively and show the employee's performance objectively from some assessors and gaining priority variable which can be used as a a reference for employee's career development.

Keywords: performance appraisal, 360° feedback, AHP method, Integration, Human Resources (HR).

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

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

1. PENDAHULUAN

Meningkatnya persaingan diantara perusahaan-perusahaan sejenis, menjadikan perusahaan harus mampu menerapkan strategi yang tepat di semua lini agar dapat memenuhi keinginan pelanggan ataupun konsumen. Dalam menerapkan strategi yang tepat dalam setiap lini, maka perusahaan harus menempatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tepat dalam melaksanakan strategi tersebut. Kualitas SDM dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan dalam menciptakan daya saing yang tinggi berdasarkan hasil kinerja yang dilakukan terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia memiliki kemampuan untuk beradaptasi, berkembang, dan mempunyai kreativitas serta mampu menciptakan nilai pada produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap karyawan untuk mengetahui kinerja dari SDM dalam perusahaan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Mangkunegara, 2004:67). Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi beberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Pentingnya pengelolaan SDM dalam meningkatkan keberhasilan perusahaan, maka PT. S telah melakukan penilaian dan evaluasi kinerja karyawan dengan menggunakan metode *rating scale*. Penilaian dengan ini hanya didasarkan pada penilaian oleh satu orang atasan sehingga sistem pengukuran kinerja tersebut dianggap kurang efektif dan belum menggambarkan kinerja secara objektif. Berdasarkan hal tersebut pihak manajemen perlu melakukan penilaian dan evaluasi kinerja dengan menggunakan metode yang dapat menggambarkan kinerja karyawan secara objektif dan memperhatikan variabel-variabel kinerja karyawan. Salah satu penilaian kinerja yang bersifat objektif adalah penilaian kinerja dengan metode *360° feedback*, karena penilaian yang dilakukan bersumber dari berbagai pihak yaitu pihak yang memiliki hubungan langsung dengan objek yang dinilai. Menurut Dale Furtwengler (2000: 95) sistem penilaian yang dinamakan umpan balik *360°* adalah sistem yang mengikutsertakan penilaian dari bos, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri. Istilah *360°* menggambarkan fakta bahwa penilaian dilakukan oleh orang disekeliling objek yang dinilai. Dengan menggunakan banyak sumber dalam menilai, dapat dilihat perilaku karyawan dari sudut pandang yang berbeda-beda dan informasi yang terkumpul akan lebih

menggambarkan kinerja karyawan secara luas (Dallesio, 1998). Pengukuran kinerja karyawan dengan metode integrasi *360° feedback* dan AHP yang diterapkan di PT. S bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan pada level manajer secara objektif dan gambaran kinerja ini digunakan sebagai bahan evaluasi untuk perbaikan kinerja manajer di PT. S.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang bersifat terapan. Penelitian deskriptif adalah salah satu jenis metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya. Objek yang akan dinilai adalah level manajer yaitu manajer pemasaran, produksi, humas dan keuangan.

2.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. S . Penelitian ini dilaksanakan selama 4 bulan dimulai bulan Desember hingga April 2013.

2.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang mempunyai hubungan dalam struktur organisasi dengan objek yang dinilai yaitu sebanyak 99 Orang. Metode *sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu *judgement sampling* dimana sampel yang dijadikan responden dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu karena kemampuan dan kelebihannya dalam memberikan data dan informasi. Sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan objek yang dinilai yaitu atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri. Responden untuk metode *360° feedback* dapat dilihat pada Tabel 1. (responden untuk manajer pemasaran), Tabel 2. (responden untuk manajer humas), Tabel 3 (responden untuk manajer produksi) dan Tabel 4. (responden untuk manajer keuangan) berikut :

Tabel 1. Responden untuk Manajer Pemasaran

| Responden | Jumlah (Orang) |
|--------------|----------------|
| Atasan | 1 |
| Rekan Kerja | 3 |
| Bawahan | 8 |
| Diri Sendiri | 1 |
| Total | 13 |

Tabel 2. Responden untuk Manajer Produksi

| Responden | Jumlah (Orang) |
|--------------|----------------|
| Atasan | 1 |
| Rekan Kerja | 3 |
| Bawahan | 8 |
| Diri Sendiri | 1 |
| Total | 13 |

Tabel 3. Responden untuk Manajer Humas

| Responden | Jumlah (Orang) |
|--------------|----------------|
| Atasan | 1 |
| Rekan Kerja | 3 |
| Bawahan | 4 |
| Diri Sendiri | 1 |
| Total | 9 |

Tabel 4. Responden untuk Manajer Keuangan

| Responden | Jumlah (Orang) |
|--------------|----------------|
| Atasan | 1 |
| Rekan Kerja | 3 |
| Bawahan | 4 |
| Diri Sendiri | 1 |
| Total | 13 |

Responden untuk mendapatkan matriks perbandingan adalah bagian komisaris dan direktur.

2.4. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan adalah kuesioner pendahuluan, kuesioner AHP dan kuesioner 360° *feedback*. Penelitian dimulai dengan penentuan variabel dan subvariabel melalui kuesioner pendahuluan, sehingga diperoleh suatu hierarki kinerja karyawan. Menyusun kuesioner AHP untuk mendapatkan perbandingan berpasangan variabel dan subvariabel. Kemudian menyusun kuesioner untuk penilaian kinerja metode 360° *feedback* berupa pernyataan mengenai subvariabel yang dinilai untuk setiap manajer.

2.5. Variabel Penelitian

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan literatur dalam penelitian menggunakan metode 360° *feedback* adalah variabel karakteristik pribadi (*personality characteristic*), kompetensi kerja (*job competency*), dan sifat umum (*general attitude*). Penentuan bobot variabel ditentukan dengan perbandingan berpasangan berdasarkan skala Saaty, sedangkan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode 360° *feedback* berdasarkan skala

likert kemudian akan diubah ke skala interval dengan menggunakan MSI (*methods successive interval*).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Bobot Variabel dan Subvariabel Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner, diperoleh data perbandingan berpasangan antar variabel dan antar subvariabel. Dilakukan pembobotan sehingga diperoleh bobot variabel kinerja untuk variabel karakteristik pribadi adalah 0,3325; variabel kompetensi kerja adalah 0,3620; dan variabel sifat umum adalah 0,3055 seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Bobot Variabel dan Subvariabel Kinerja Karyawan

| Variabel / Subvariabel | Bobot |
|---|---------------|
| Karakteristik Pribadi (<i>personality characteristic</i>) | 0,3325 |
| Tanggung jawab | 0,0785 |
| Kejujuran dan ketelitian dalam melakukan tugas | 0,1505 |
| Adaptasi | 0,0847 |
| Kepemimpinan | 0,1757 |
| Disiplin | 0,0768 |
| Kemampuan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus | 0,1744 |
| Kemampuan bekerja sama dalam tim | 0,0716 |
| Tegas | 0,0887 |
| Percaya diri | 0,0939 |
| Kompetensi Kerja (<i>job competency</i>) | 0,3620 |
| Penghematan dalam menggunakan sumber-sumber yang ada dalam organisasi | 0,1443 |
| Tingkat perhatian terhadap pekerjaan | 0,1524 |
| Tingkat kecepatan kerja | 0,1163 |
| Akurasi dalam bekerja | 0,1804 |
| Penampilan pribadi | 0,1090 |
| Keterampilan komunikatif | 0,1864 |
| Keterampilan dalam mengambil keputusan | 0,1112 |
| Sifat umum (<i>general attitude</i>) | 0,3055 |
| Emosional | 0,2432 |
| Inovatif dalam bekerja | 0,2187 |
| Tingkat komitmen bekerja | 0,2857 |
| Mencoba untuk mengumpulkan pengetahuan baru | 0,2524 |

Pada Tabel 5. menunjukkan bobot tertinggi dari variabel karakteristik pribadi adalah kepemimpinan, dari variabel kompetensi pribadi adalah keterampilan komunikatif dan bobot tertinggi dari variabel sifat umum adalah tingkat komitmen bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa seorang manajer penting mengutamakan kompetensi kerja seperti meningkatkan keterampilan komunikatif, akurasi dalam bekerja, tingkat perhatian terhadap pekerjaan serta subvariabel lainnya. Pada variabel karakteristik pribadi seorang manajer dituntut mengutamakan subvariabel kepemimpinan, hal ini sangat diperlukan pada seorang manajer agar bisa memimpin dengan baik. Pada

variabel sifat umum seorang manajer diinginkan memiliki tingkat komitmen bekerja yang tinggi sehingga memiliki komitmen yang kuat dalam melakukan tugas-tugasnya. Pihak perusahaan perlu melakukan pelatihan ataupun program-program yang dapat meningkatkan kepemimpinan, keterampilan komunikatif dan meningkatkan komitmen bekerja sehingga memiliki kinerja yang lebih baik dalam perusahaan.

3.2. Penilaian Kinerja Karyawan Metode 360° Feedback

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner metode 360° feedback, maka diperoleh data nilai kinerja untuk masing-masing manajer. Kemudian dilakukan transformasi skala ordinal ke skala interval agar bisa dilanjutkan uji validitas dan uji realibilitas. Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, diperoleh data valid dan reliabel.

Rata-rata kinerja untuk masing-masing manajer ditunjukkan pada Tabel 6. berikut.

Tabel 6. Rata-rata Kinerja Keseluruhan untuk Masing-masing Manajer

| Manajer | Penilaian | | | |
|-----------|-----------|-------------|--------------|---------|
| | Atas-an | Rekan kerja | Diri sendiri | Bawahan |
| Pemasaran | 4,59 | 3,94 | 3,76 | 3,91 |
| Produksi | 4,38 | 3,85 | 3,82 | 3,83 |
| Humas | 3,74 | 3,53 | 3,54 | 3,71 |
| Keuangan | 3,60 | 4,12 | 3,62 | 3,85 |

Tabel 6. diatas menunjukkan rata-rata nilai masing-masing manajer dari berbagai pihak baik dari atasan, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan. Hal ini menggambarkan kinerja manajer dari berbagai pihak. Dari nilai kinerja secara keseluruhan manajer pemasaran memiliki nilai terendah pada subvariabel adaptasi. Hal ini merupakan evaluasi bagi manajer pemasaran untuk meningkatkan adaptasi dalam organisasi. Manajer produksi memiliki nilai terendah pada subvariabel tegas dan inovatif dalam bekerja. Hal ini menjadi suatu evaluasi bagi manajer produksi untuk lebih tegas dan inovatif dalam bekerja. Manajer humas memiliki nilai terendah pada subvariabel kejujuran dan ketelitian dalam melakukan tugas, kemampuan bekerja sama dalam tim, percaya diri, akurasi dalam bekerja, emosional dan inovatif dalam bekerja, hal ini merupakan evaluasi pada manajer humas untuk lebih memperbaiki dan subvariabel tersebut sehingga meningkatkan kinerja dalam perusahaan. Dari nilai rata-rata kinerja secara keseluruhan, manajer keuangan memiliki nilai terendah pada subvariabel tingkat perhatian pada pekerjaan dan tingkat komitmen bekerja, hal ini merupakan evaluasi pada manajer keuangan untuk lebih meningkatkan perhatiannya pada pekerjaan dan lebih memiliki komitmen dalam melakukan tugas-tugasnya sebagai manajer keuangan.

Nilai kinerja untuk setiap variabel dari berbagai pihak jika dibandingkan dengan penilaian dari diri sendiri untuk manajer pemasaran ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7. Gap Nilai Kinerja Manajer Pemasaran

| Variabel | Nilai sumber lain | Nilai diri sendiri | Gap |
|----------|-------------------|--------------------|-------|
| | Atasan | Diri Sendiri | |
| KP | 4,55 | 3,62 | 0,93 |
| KK | 4,48 | 4,29 | 0,20 |
| SU | 4,86 | 3,16 | 1,70 |
| | Rekan Kerja | Diri Sendiri | |
| KP | 3,80 | 3,62 | 0,18 |
| KK | 4,13 | 4,29 | -0,16 |
| SU | 3,93 | 3,16 | 0,77 |
| | Bawahan | Diri Sendiri | |
| KP | 3,97 | 3,62 | 0,35 |
| KK | 3,95 | 4,29 | -0,34 |
| SU | 3,72 | 3,16 | 0,55 |

Keterangan : KP: Karakteristik Pribadi
 KK: Kompetensi Kerja
 SU: Sifat Umum

Gap positif pada tabel 7. diatas menunjukkan kesesuaian penilaian diri sendiri dengan penilaian dari sumber lain. Gap negatif nilai kinerja pada variabel kompetensi kerja, hal ini menunjukkan ketidaksesuaian nilai antara rekan kerja dengan nilai yang diharapkan manajer pemasaran maka perlu adanya kesepakatan pemahaman kinerja antara rekan kerja dengan manajer pemasaran. Gap negatif nilai kinerja pada variabel kompetensi kerja antara rekan kerja dengan nilai yang diharapkan manajer pemasaran maka perlu adanya kesepakatan pemahaman kinerja antara bawahan dengan manajer pemasaran.

Nilai kinerja untuk setiap variabel dari berbagai pihak jika dibandingkan dengan penilaian dari diri sendiri untuk manajer produksi ditunjukkan pada Tabel 8.

Tabel 8. Gap Nilai Kinerja Manajer Produksi

| Variabel | Nilai sumber lain | Nilai diri sendiri | Gap |
|----------|-------------------|--------------------|-------|
| | Atasan | Diri Sendiri | |
| KP | 4,55 | 3,62 | 0,93 |
| KK | 4,48 | 4,29 | 0,20 |
| SU | 4,86 | 3,16 | 1,70 |
| | Rekan Kerja | Diri Sendiri | |
| KP | 3,80 | 3,62 | 0,18 |
| KK | 4,13 | 4,29 | -0,16 |
| SU | 3,93 | 3,16 | 0,77 |
| | Bawahan | Diri Sendiri | |
| KP | 3,97 | 3,62 | 0,35 |

| | | | |
|----|------|------|-------|
| KK | 3,95 | 4,29 | -0,34 |
| SU | 3,72 | 3,16 | 0,55 |

Tabel 8. diatas menunjukkan gap nilai kinerja dari atasan menunjukkan nilai yang baik. Dibandingkan dengan nilai dari diri sendiri mengasilkan gap positif artinya nilai yang diberikan oleh atasan sudah sesuai dengan nilai oleh diri sendiri. Adapun gap terbesar yang muncul adalah penilaian antara diri sendiri dengan penilaian yang diberikan oleh atasan pada variabel kompetensi kerja, hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi kerja dari manajer produksi sangat baik menurut penilaian atasan.

Gap nilai kinerja dari rekan kerja dengan nilai dari diri sendiri menghasilkan gap positif pada variabel kompetensi kerja dan variabel sifat umum, hal ini menunjukkan kesesuaian nilai dari rekan kerja dengan nilai yang diharapkan manajer produksi. Gap negatif nilai kinerja pada variabel karakteristik pribadi, hal ini menunjukkan ketidaksesuaian nilai antara rekan kerja dengan nilai yang diharapkan manajer produksi maka perlu adanya kesepakatan pemahaman kinerja antara rekan kerja dengan manajer produksi.

Gap nilai kinerja dari bawahan dengan nilai dari diri sendiri menghasilkan gap positif pada variabel kompetensi kerja dan variabel sifat umum, hal ini menunjukkan kesesuaian nilai dari bawahan dengan nilai yang diharapkan manajer produksi. Gap negatif nilai kinerja pada variabel karakteristik pribadi, hal ini menunjukkan ketidaksesuaian nilai antara bawahan dengan nilai yang diharapkan manajer produksi maka perlu adanya kesepakatan pemahaman kinerja antara bawahan dengan manajer produksi.

Nilai kinerja untuk setiap variabel dari berbagai pihak jika dibandingkan dengan penilaian dari diri sendiri untuk manajer humas ditunjukkan pada Tabel 9.

Tabel 9. Gap Nilai Kinerja Manajer Humas

| Variabel | Nilai sumber lain | Nilai diri sendiri | Gap |
|-------------|-------------------|--------------------|-------|
| | Atasan | Diri Sendiri | |
| KP | 4,55 | 3,62 | 0,93 |
| KK | 4,48 | 4,29 | 0,20 |
| SU | 4,86 | 3,16 | 1,70 |
| Rekan Kerja | | | |
| KP | 3,80 | 3,62 | 0,18 |
| KK | 4,13 | 4,29 | -0,16 |
| SU | 3,93 | 3,16 | 0,77 |
| Bawahan | | | |
| KP | 3,97 | 3,62 | 0,35 |
| KK | 3,95 | 4,29 | -0,34 |
| SU | 3,72 | 3,16 | 0,55 |

Tabel 9. diatas menunjukkan gap nilai kinerja dari atasan menunjukkan nilai yang baik. Dibandingkan

dengan nilai dari diri sendiri menghasilkan gap positif artinya nilai yang diberikan oleh atasan sudah sesuai dengan nilai oleh diri sendiri dan nilai untuk semua variabel dari atasan sudah sesuai dengan yang diharapkan manajer humas.

Gap nilai kinerja dari rekan kerja dengan nilai dari diri sendiri menghasilkan gap positif pada variabel sifat umum, hal ini menunjukkan kesesuaian nilai dari rekan kerja dengan nilai yang diharapkan manajer humas. Gap negatif nilai kinerja pada variabel karakteristik pribadi dan variabel kompetensi kerja, hal ini menunjukkan ketidaksesuaian nilai antara rekan kerja dengan nilai yang diharapkan manajer humas maka perlu adanya kesepakatan pemahaman kinerja antara rekan kerja dengan manajer humas.

Gap nilai kinerja dari bawahan dengan nilai dari diri sendiri menghasilkan gap positif pada semua variabel, hal ini menunjukkan kesesuaian nilai dari bawahan dengan nilai yang diharapkan manajer humas. Hasil ini menunjukkan nilai kinerja dari bawahan sudah baik terhadap kinerja manajer humas.

Nilai kinerja untuk setiap variabel dari berbagai pihak jika dibandingkan dengan penilaian dari diri sendiri untuk manajer keuangan ditunjukkan pada Tabel 10.

Tabel 10. Gap Nilai Kinerja Manajer Keuangan

| Variabel | Nilai sumber lain | Nilai diri sendiri | Gap |
|-------------|-------------------|--------------------|-------|
| | Atasan | Diri Sendiri | |
| KP | 4,55 | 3,62 | 0,93 |
| KK | 4,48 | 4,29 | 0,20 |
| SU | 4,86 | 3,16 | 1,70 |
| KP | 4,55 | 3,62 | 0,93 |
| KK | 4,48 | 4,29 | 0,20 |
| SU | 4,86 | 3,16 | 1,70 |
| Rekan Kerja | | | |
| KP | 3,80 | 3,62 | 0,18 |
| KK | 4,13 | 4,29 | -0,16 |
| SU | 3,93 | 3,16 | 0,77 |
| Bawahan | | | |
| KP | 3,97 | 3,62 | 0,35 |
| KK | 3,95 | 4,29 | -0,34 |
| SU | 3,72 | 3,16 | 0,55 |

Tabel 10. diatas menunjukkan gap nilai kinerja dari atasan menunjukkan nilai tidak sesuai dengan penilaian diri sendiri pada variabel karakteristik pribadi dan variabel sifat umum. Dibandingkan dengan nilai dari diri sendiri menghasilkan gap negatif artinya nilai yang diberikan oleh atasan tidak sesuai dengan nilai oleh diri sendiri. Hal ini perlu dilakukan pemahaman kinerja sehingga tidak terjadi gap yang negatif.

Gap nilai kinerja dari rekan kerja dan bawahan dengan nilai dari diri sendiri menghasilkan gap positif untuk semua variabel, hal ini menunjukkan kesesuaian nilai dari rekan kerja dan bawahan dengan nilai yang

diharapkan manajer keuangan. Kinerja manajer keuangan menurut rekan kerja dan bawahan sudah cukup baik.

3.3. Nilai Kinerja Karyawan Hasil Integrasi 360° Feedback dan AHP

Rata-rata penilaian untuk setiap subvariabel dengan metode 360° *feedback* akan dikalikan dengan bobot dari variabel dan subvariabel karyawan yang sudah ditentukan dengan metode AHP. Tabel 11 ditunjukkan nilai integrasi untuk masing-masing manajer.

Tabel 11. Nilai Kinerja Hasil Integrasi

| Objek yang dinilai | Nilai |
|--------------------|-------|
| Manajer Pemasaran | 3,95 |
| Manajer Produksi | 3,89 |
| Manajer Humas | 3,65 |
| Manajer Keuangan | 3,90 |

Tabel 11. diatas menunjukkan kinerja hasil integrasi secara keseluruhan dengan hasil bahwa kinerja untuk masing-masing manajer sudah baik. Tabel 12. berikut menunjukkan nilai subvariabel tertinggi hasil integrasi untuk masing variabel.

Tabel 12. Nilai Kinerja Integrasi Tertinggi Untuk Setiap Variabel Kinerja Karyawan

| Subvariabel | Nilai Integrasi |
|--|-----------------|
| Manajer Pemasaran | |
| Kepemimpinan | 0,24 |
| Akurasi dalam bekerja | 0,27 |
| Tingkat komitmen bekerja | 0,35 |
| Manajer Produksi | |
| Kemampuan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus | 0,23 |
| Akurasi dalam bekerja | 0,28 |
| Tingkat komitmen bekerja | 0,33 |
| Manajer Humas | |
| Kemampuan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus | 0,25 |
| Keterampilan Komunikatif | 0,25 |
| Tingkat komitmen bekerja | 0,33 |
| Manajer Keuangan | |
| Kepemimpinan | 0,25 |
| Keterampilan komunikatif | 0,28 |
| Mencoba mengumpulkan pengetahuan baru | 0,31 |

Tabel 12. diatas menunjukkan prioritas subvariabel pada setiap variabel untuk level manajer adalah kepemimpinan, keterampilan komunikatif dan tingkat komitmen bekerja. Dari hasil nilai integrasi ditunjukkan bahwa manajer pemasaran belum mencapai subvariabel prioritas yaitu keterampilan komunikatif, manajer produksi belum mencapai subvariabel prioritas yaitu kepemimpinan dan keterampilan komunikatif, manajer humas belum mencapai subvariabel prioritas yaitu kepemimpinan, manajer keuangan belum mencapai subvariabel prioritas yaitu tingkat komitmen bekerja. Setiap manajer perlu melakukan evaluasi agar mencapai prioritas subvariabel yang diinginkan perusahaan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan variabel kinerja prioritas untuk level manajer adalah variabel kompetensi kerja diikuti karakteristik pribadi dan yang terakhir sifat umum dengan subvariabel masing-masing variabel adalah keterampilan komunikatif, kepemimpinan dan komitmen dalam bekerja. Penilaian level manajer menunjukkan adanya gap negatif pada beberapa variabel yang menunjukkan ketidaksesuaian nilai yang diharapkan manajer dengan nilai dari sumber lain, oleh karena itu perlu diadakan evaluasi terhadap diri sendiri melalui diskusi dengan atasan, rekan kerja dan bawahan berdasarkan hasil nilai kinerja yang diperoleh masing-masing manajer. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja dengan menggunakan integrasi 360° *feedback* dan AHP diperoleh lebih banyak informasi tentang kinerja pada level manajer seperti prioritas variabel dan subvariabel untuk manajer, nilai kinerja dari berbagai pihak yaitu atasan, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan serta perbandingan nilai kinerja dari orang lain dengan nilai kinerja oleh diri sendiri. Pada penilaian yang diterapkan, diperoleh gambaran nilai kinerja secara objektif. Prioritas variabel dan subvariabel yang diperoleh menjadi acuan untuk penilaian kinerja manajer sedangkan gambaran kinerja merupakan dasar evaluasi untuk pengembangan bagi masing-masing manajer sehingga tercipta kinerja yang lebih baik dari yang sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Abi Octarez Ibrahim, dkk. 2010. *Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi dan Prestasi Kerja Di PT. Badak NGL bontang*. ITS : Surabaya
- Bhushan Navneet dan Kanwal Rai. 2003. *Strategic Decision Making, Applying the Analytic*

- Hierarchy Process*. CREAX Information Technologies Pvt. Ltd. Bangalore : India
- Dale Furtwengler. 2002. *Penilaian Kinerja. Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)*
- Fleenor Jhon, dkk. 2008. *Leveraging the Impact of 360-Degree Feedback*: Pfeiffer
- Ganda Muhammad Diputera. 2011. *Sistem Informasi Penilaian Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Impor Menggunakan Metode 360-Derajat (Studi Kasus pada Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A1 Juanda Surabaya) : Surabaya*
- Hendrastuti. 2011. *Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Integrated Performance Measurement System* : Institut Pertanian Bogor.
- Kastowo, Banu. 2008. *Penentuan Bobot Pada Metode Seleksi Calon Perawat Di Rumah Sakit Al-Islam Bandung Menggunakan Metode Analytical Hierarchy Process (AHP)*. IT Telkom. [Http:www.IT Telkom.com/index.php.html](http://www.IT Telkom.com/index.php.html)
- Lepsinger, Richard dan Anntoinette D. Lucia. 1997. *The art and science of 360 degree feedback*. Second Edition. San Francisco
- Nurmianto, Eko dan Nurhadi Siswanto. 2006. *Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Berdasarkan Kompetensi Spencer dengan Metode Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di Sub Dinas Pengairan, Dinas Pekerjaan Umum, Kota Probolinggo)*. Program Pascasarjana Jurusan Teknik Industri ITS Surabaya
- Powell, Daryl. 2010. *Towards Integrated Performance Measurement System for Cellular Manufacturing* : Norwegian University
- Rachmayati, Fachrully. 2011. *Performance Appraisal 360 Feedback : "Sebuah Pendekatan untuk Menciptakan Competitive Advantage bagi Organisasi*.
- Rasyid Al, H, 1994, *Teknik Penarikan Sampel dan Penyusunan Skala*, Program Pascasarjana Universitas Padjajaran, Bandung.
- R. Mark Edwards dan Ann J. Ewen. 1980. *360° Feedback : The Powerful New Model for Employee Assesment & Performance Improvement*. American Management association.
- Shahin, Arash dan Rouhollah Sheikhaboumasoudi. 2011. *Development of personal internal benchmarking by 360° feedback approach with a case study in AT Pipe Company*. *African Journal of Business Management* Vol. 5(21)
- Sinulingga, Sukaria. 2011. *Metode Penelitian*. Medan: USU Press.
- S. Michael Kelly, dkk. 2008. *Solution Focused Brief Therapy In Schools, A 360-Degree View of Research and Practice*. Oxport Univercity Press
- Vakil Younos Alroaia dan Zahra Najafi. 2011. *Performance measurement of employee using an integrated 360° feedback system and AHP method: A case study of municipality*. Department of Management, Semnan Branch, Islamic Azad University : Semnan, Iran.