

**EFEKTIVITAS METODE *FEEDBACK* 360 DERAJAT DALAM  
PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT.  
SWADHARMA SARANA INFORMATIKA  
DI KOTA MAKASSAR**

**SKRIPSI**

Oleh

**A. IKBAL ALIMUDDIN**

**NIM 105720559115**



**Program Studi Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

**MAKASSAR**

**2019**



**EFEKTIVITAS METODE FEEDBACK 360 DERAJAT DALAM  
PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. SWADHARMA  
SARANA INFORMATIKA DI KOTA MAKASSAR**

**A. IKBAL ALIMUDDIN  
105720559115**



**Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR**

**2019**

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tuaku tercinta yang rela melakukan segalanya untuk melihat putranya menggapai cita-cita.

## **MOTTO HIDUP**

Bersikaplah kukuh seperti batu karang yang tidak putus-putus-nya dipukul ombak. Ia tidak saja tetap berdiri kukuh, bahkan ia menenteramkan amarah ombak dan gelombang

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Efektivitas metode *feedback* 360 derajat dalam penilaian kinerja karyawan pada PT. Swadharma Sarana Informatika Di kota Makassar “.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Manajemen Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari beberapa pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

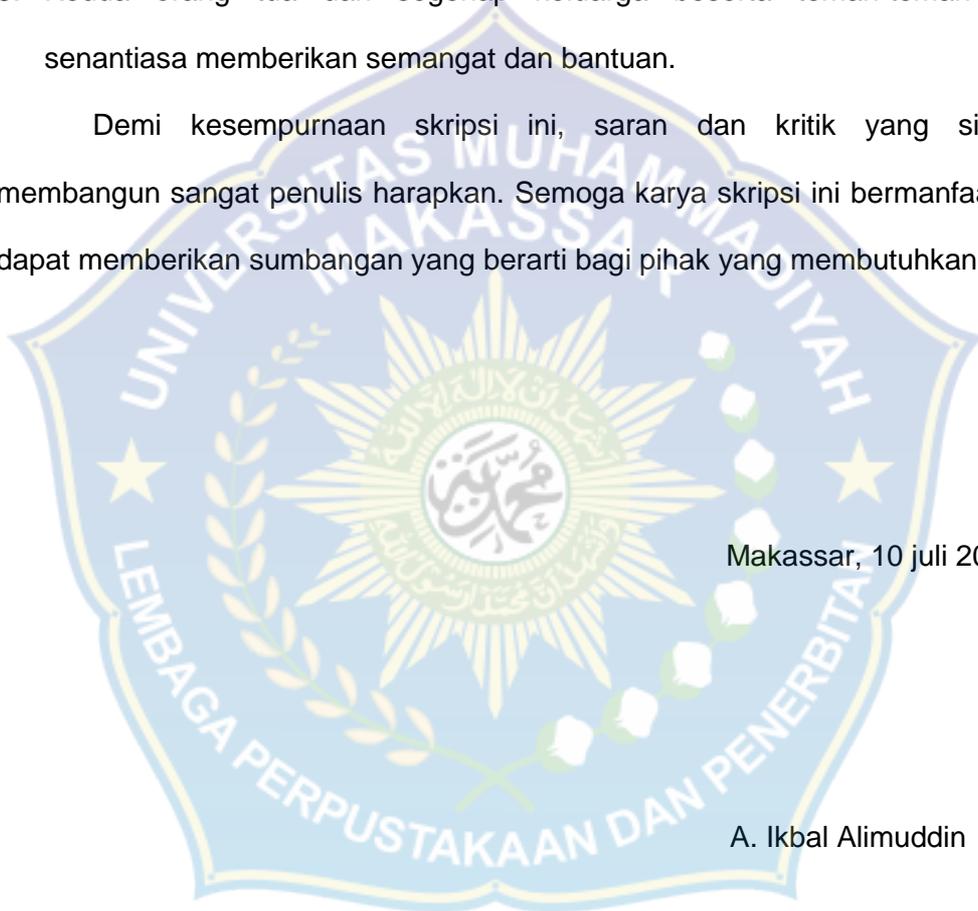
1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Rahim, S.E.,M.M. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, S.E.,M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Muh. Nur R, S.E.,M.M. selaku ketua prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Drs. Asdi, M.M, selaku Pembimbing I dan Bapak Irwan Abdullah, S.Sos, MM, selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penuli, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Bapak Syafaruddin,S.E.,M.M. selaku Penasehat Akademik.

6. Bapak/Ibu dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang senantiasa meluangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Kedua orang tua dan segenap keluarga beserta teman-teman yang senantiasa memberikan semangat dan bantuan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Makassar, 10 juli 2019

A. Ikbal Alimuddin



## ABSTRAK

**A.Ikbal Alimuddin. Efektivitas metode feedback 360 derajat dalam penilaian kinerja karyawan pada PT. Swadharma Sarana Informatika Di kota Makassar.** (dibimbing oleh Asdi dan Irwan Abdullah).

Skripsi ini membahas tentang Efektivitas metode *feedback* 360 derajat dalam penilaian kinerja karyawan pada PT. Swadharma Sarana Informatika Di kota Makassar. Dimana tujuan penelitian untuk mengetahui efektivitas penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *feedback* 360 derajat di PT Swadharma Sarana Informatika masalah dan upaya mengatasi masalah.

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif dengan menggunakan dua macam sumber data, yaitu data primer dan sekunder. Data tersebut dianalisis secara deskriptif-kualitatif yaitu dengan cara, data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi diolah dengan baik menjadi perangkat informasi yang bisa memperoleh kesimpulan. Kemudian data yang dikumpulkan yang berkaitan dengan obyek yang telah diteliti, dianalisis berdasarkan tanggapan informan yang diperoleh dari hasil wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode *feedback* 360 derajat berjalan efektif di PT.Swadharma Sarana Informatika meskipun menemukan masalah yang frekuensinya tidak begitu mempengaruhi efektivitas metode ini karena upaya yang dilakukan untuk mengatasinya adalah memperdalam pelatihan.

Kata kunci : Efektivitas metode feedback 360 derajat



## ABSTRACT

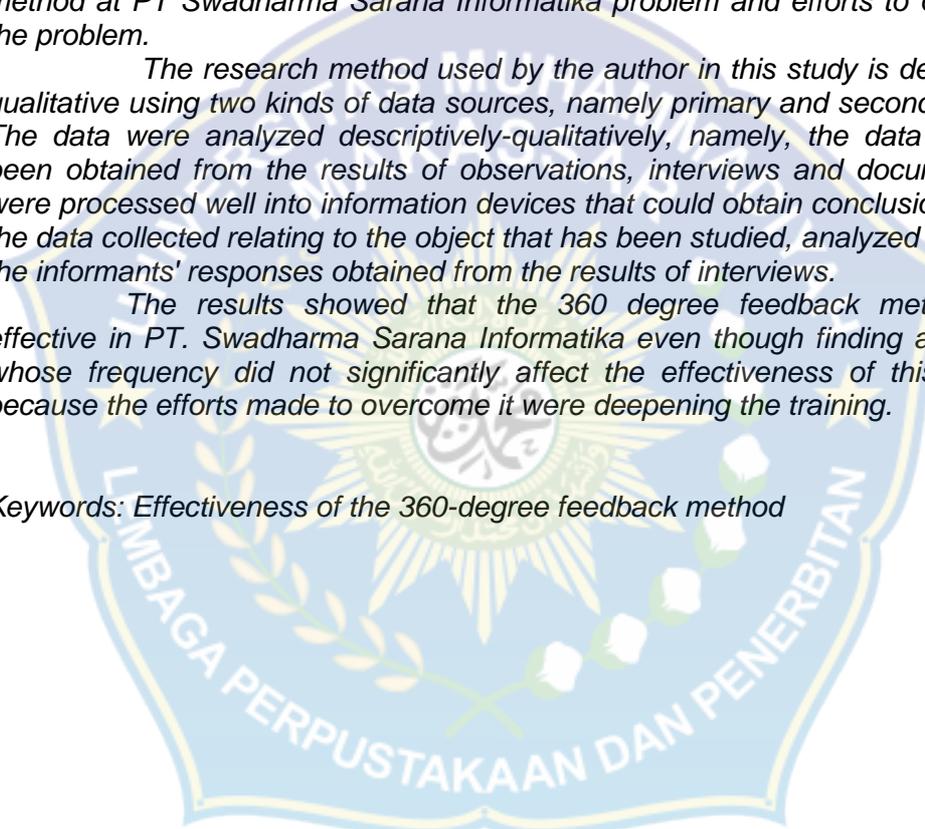
**A. Ikbal Alimuddin. The effectiveness of the 360 degree feedback method in evaluating employee performance at PT. Swadharma Sarana Informatika in Makassar city. (guided by Asdi and Irwan Abdullah).**

*This thesis discusses the effectiveness of the 360 degree feedback method in evaluating employee performance at PT. Swadharma Sarana Informatika in Makassar city. Where the purpose of the study is to determine the effectiveness of employee performance appraisal using the 360 degree feedback method at PT Swadharma Sarana Informatika problem and efforts to overcome the problem.*

*The research method used by the author in this study is descriptive-qualitative using two kinds of data sources, namely primary and secondary data. The data were analyzed descriptively-qualitatively, namely, the data that had been obtained from the results of observations, interviews and documentation were processed well into information devices that could obtain conclusions. Then the data collected relating to the object that has been studied, analyzed based on the informants' responses obtained from the results of interviews.*

*The results showed that the 360 degree feedback method was effective in PT. Swadharma Sarana Informatika even though finding a problem whose frequency did not significantly affect the effectiveness of this method because the efforts made to overcome it were deepening the training.*

*Keywords: Effectiveness of the 360-degree feedback method*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK BAHASA INDONESIA.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR/BAGAN.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
<b>I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat penelitian.....	7
<b>II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
B. Efektivitas.....	11
1. Pengertian Efektivitas.....	11
2. Ukuran Efektivitas.....	12

C. Penilaian Kinerja Karyawan.....	13
1. Pengertian Penilaian Kinerja .....	13
2. Dasar Penilaian Dan Standar Penilaian Kinerja.....	14
3. Tujuan Dan Kegunaan Penilaian Kinerja.....	15
4. Metode Penilaian Kinerja .....	17
D. Metode <i>Feedback</i> 360 Derajat .....	19
1. Pengertian Metode <i>Feedback</i> 360 Derajat .....	19
2. Arah Dan Tujuan Metode <i>Feedback</i> 360 Derajat.....	23
3. Kekurangan Dan Kelebihan Metode <i>Feedback</i> 360 Derajat .....	25
4. Implementasi Metode <i>Feedback</i> 360 Derajat .....	28
a. Apa Yang Boleh Dan Tidak Boleh Diukur .....	28
b. Faktor-Faktor Yang Harus Diperhatikan Dalam Implementasi.....	29
c. Persyaratan Pra Implementasi Metode.....	30
d. Tahap implementasi metode <i>feedback</i> 360 derajat...30	
D. Tinjauan Empiris.....	35
E. Kerangka Konsep.....	37

### III : METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	38
B. Fokus Penelitian .....	38
C. Pemilihan Lokasi Dan Situs Penelitian .....	38
D. Sumber Data.....	39
E. Pengumpulan Data .....	39
F. Instrument Penelitian .....	40

G. Teknik Analisis.....	41
-------------------------	----

#### **IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

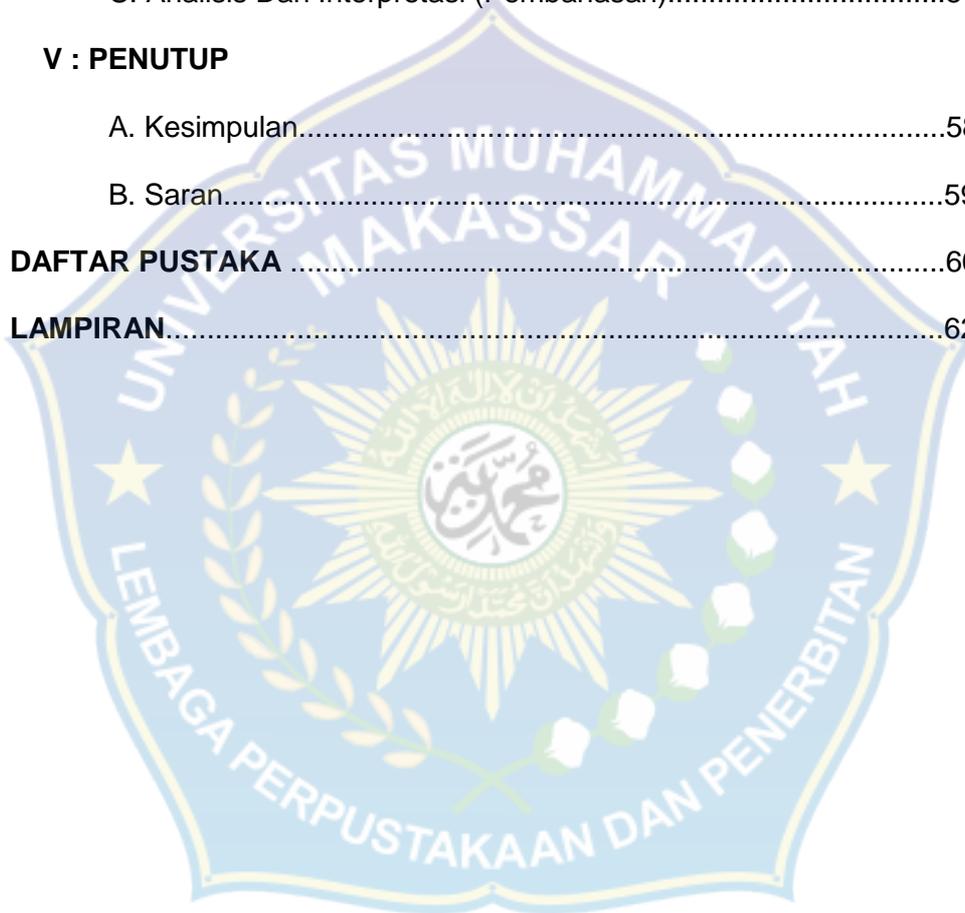
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	42
B. Hasil Penelitian.....	46
C. Analisis Dan Interpretasi (Pembahasan).....	51

#### **V : PENUTUP**

A. Kesimpulan.....	58
B. Saran.....	59

<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	60
-----------------------------	----

<b>LAMPIRAN</b> .....	62
-----------------------	----



## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Informan penelitian.....	39
Tabel 2 Kegiatan operasional.....	46
Tabel 3 Karakteristik informan berdasarkan pekerjaan.....	47



## DAFTAR GAMBAR/BAGAN

Gambar 1 Metode umpan balik 360 derajat.....	21
Gambar 2 Pihak yang dilibatkan dalam penilaian 360 derajat.....	22
Gambar 3 Kerangka Pikir.....	37
Gambar 4 Struktur Organisasi.....	45



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi, ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam perusahaan atau organisasi, adapun bentuk dan tujuannya organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya diurus oleh manusia. Oleh karena itu Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur terpenting atau sebagai pilar utama dalam organisasi atau perusahaan, maka dibutuhkan sebuah usaha agar kinerja dan *performance* para karyawan tetap baik dan stabil. Sumber daya manusia yang mempunyai kualitas dan produktivitas yang tinggi dapat meningkatkan kualitas serta keuntungan yang didapat oleh sebuah perusahaan.

Setiap perusahaan pasti menginginkan supaya produktivitas dalam perusahaan tersebut meningkat terus-menerus, sehingga menghasilkan keuntungan yang diharapkan. Tetapi sekarang ini tidak sedikit perusahaan yang tidak mengalami peningkatan dalam produktivitasnya, bahkan ada perusahaan yang mengalami penurunan. Jika produktivitas dalam perusahaan menurun, maka perusahaan tidak akan mendapat keuntungan atau mungkin akan mengalami kerugian.

Produktivitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat dan tepat. Untuk mengetahui produktivitas

karyawan perlu dilakukan sebuah penilaian kinerja, umumnya penilaian kinerja produktivitas para karyawan dinilai dari kehadiran setiap jam, setiap harinya, dan hasil kerja yang didapat selama bekerja. Penilaian kinerja ini dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kembali tingkat produktivitas sebuah perusahaan.

Perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang senantiasa berusaha meningkatkan kinerja bisnisnya dengan cara meningkatkan kinerja semua individu yang ada dalam perusahaan baik itu karyawan maupun pimpinan. Tentunya, semua individu terus menerus ditingkatkan dengan mengikuti berbagai program pelatihan dan pengembangan. Namun kesemuanya itu tidak akan sukses bila tidak ada mekanisme umpan balik yang efektif seperti penilaian atau evaluasi yang dilakukan.

Sejak didirikan, perusahaan belum memiliki standar penilaian kinerja dan penilaian kinerja masih dilakukan secara tradisional terhadap karyawan terutama *Head of Department*. Dalam meningkatkan kemajuan perusahaan tentu ada beberapa metode penilaian agar mengevaluasi setiap rangkaian kegiatan perusahaan agar semakin maju. Produktivitas karyawan tentunya berperan penting dalam meningkatkan kemajuan perusahaan karena Sebuah perusahaan tidak mungkin dapat berjalan dengan lancar, jika para karyawannya tidak bekerja secara optimal. Karena pentingnya dampak kinerja karyawan kepada kemajuan perusahaan, maka tim manajemen perusahaan harus memiliki tanggung jawab besar untuk memastikan produktivitas karyawannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan manajemen perusahaan dalam menjaga produktivitas karyawan adalah dengan menerapkan sistem penilaian dan evaluasi kinerja secara rutin.

Penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan agar dapat memperbaiki, mengembangkan dan mengevaluasi produktivitas karyawan. 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 karyawan demi kemajuan perusahaan. Penilaian kinerja merupakan alat agar karyawan tersebut tahu bahwa apa yang dilakukannya sudah sesuai dengan ekspektasi dan standar perusahaan, dengan demikian ia akan mempertahankan prestasi tersebut. Umpan balik positif juga diberikan untuk membuat keseimbangan.

Masih sedikit yang memahami tentang betapa besarnya dampak dari penilaian dan evaluasi kinerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Proses penilaian kinerja karyawan secara rutin telah terbukti menjadi cara terbaik untuk memberikan masukan terhadap segala masalah yang didapatkan karyawan dan perusahaan. Untuk memberikan penilaian dan evaluasi kerja karyawan tidak dapat dilakukan secara asal-asalan atau perkiraan saja. Tim manajemen perusahaan harus mengetahui metode apa saja yang tepat untuk diimplementasikan saat proses penilaian dan evaluasi kerja karyawan. Adapun beberapa metode penilaian terbaik untuk pengukuran produktivitas karyawan dalam bekerja yaitu metode *feedback* 360 derajat, metode evaluasi kebiasaan karyawan memanfaatkan waktunya, metode evaluasi berdasarkan target yang telah dicapai, namun dalam penelitian ini berfokus pada metode *feedback* 360 derajat.

Metode penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan *feedback* 360 derajat 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 *feedback* 360 derajat ini 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).

Suatu perusahaan yang sehat perlu memberikan *feedback* yang positif kepada karyawannya. Tujuannya dengan umpan balik negatif. Dengan memberikan kedua umpan balik tersebut secara bergantian diharapkan karyawan yang bersangkutan tetap memiliki perasaan positif, terjaga harga dirinya serta melihat bahwa pemberi *feedback* telah bertindak dengan cukup objektif. Umpan balik juga harus tepat waktu. Maksudnya, kita harus segera memberikan umpan balik setelah suatu kejadian terjadi. Tentunya dengan mempertimbangkan waktu yang tepat. Dengan demikian orang akan melihat bahwa umpan balik tersebut berkaitan dengan perilaku yang baru ditunjukkan.

Penerapan penilaian 360 derajat tidak terlepas dari kontroversi, Sekalipun tampak lebih baik dibandingkan metode penilaian konvensional, dampak positif dan akurasi masih patut dipertanyakan. Pertama, budaya Indonesia yang umumnya cenderung kurang ekspresif (memiliki rasa tidak enak terhadap bawahan atau rekan) umpan balik yang diberikan biasanya tidak jelas (ragu-ragu) seberapa tinggi atau sebaliknya seberapa rendah kinerja seseorang. Hal yang sering muncul adalah kecenderungan untuk menempatkan nilai di seputar titik tengah, dengan membubuhkan kata: cukup, lumayan, agak, atau yang setara dengan itu yang menunjukkan ketidakpastian dari hasil penilaian sehingga

ketepatan penilaian menjadi meragukan. Hal ini berdampak terhadap kemudahan dalam menetapkan siapa yang benar-benar berkinerja bagus, dan siapa yang masih perlu dikembangkan lebih lanjut. Kedua, karena terbiasa dalam lingkungan budaya lisan, masyarakat kita tidak terbiasa untuk menuangkan pikiran dalam bentuk tulisan. Akibatnya, ketika harus menuliskan umpan balik yang diharapkan, mereka cenderung mengalami kesulitan untuk mengungkapkannya secara jelas karena munculnya pertimbangan-pertimbangan yang malah berdampak negatif terhadap kualitas penilaian. Konsekuensinya, tidak mudah untuk mengidentifikasi aspek apa yang sebenarnya sudah dinilai bagus dan aspek apa yang masih harus ditingkatkan. Akhirnya, aspek yang seharusnya sudah bagus ikut ditingkatkan sehingga terdapat aspek yang kurang dan perlu ditingkatkan malah jadi terlewat karena banyaknya aspek yang perlu diperbaiki karyawan. Ketiga, mengingat sifatnya yang mudah memaafkan, orang Indonesia cenderung bersikap murah hati ketika dimintai umpan balik. Akibatnya, penilaian yang diberikan bisa jadi tidak akurat tidak mencerminkan perilaku dan kinerja yang sebenarnya.

PT. Swadharma Sarana Informatika adalah perusahaan yang bergerak di bidang sektor perbankan. Oleh karena itu perusahaan tersebut memiliki kegiatan yang menuntut tanggung jawab yang tinggi kepada karyawan. Berdasarkan informasi dari salah satu karyawan di PT. Swadharma Sarana Informatika, perusahaan tersebut menggunakan metode penilaian *feedback* 360 derajat sebagai acuan penilaian kinerja atau produktivitas kepada semua anggota perusahaan. Sehingga dari informasi tersebut saya tertarik untuk meneliti efektivitas metode *feedback* 360 derajat di perusahaan tersebut.

## B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan fenomena diatas, Penulis terdorong untuk menjadikan ini sebagai bahan penelitian. Adapun rumusan masalah yaitu :

1. Bagaimana efektivitas penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *feedback* 360 derajat di PT. Swadharna Sarana Informatika ?
2. Apa permasalahan yang sering di hadapi karyawan pada proses pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan metode *feedback* 360 derajat di PT. Swadharna Sarana Informatika ?
3. Bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang di hadapi pada pelaksanaan penilaian kinerja dengan metode *feedback* 360 derajat di PT. Swadharna Sarana Informatika ?

## C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian yaitu :

1. Untuk mengetahui efektivitas penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *feedback* 360 derajat di PT. Swadharna Sarana Informatika.
2. Untuk mengetahui permasalahan yang di hadapi pada pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *feedback* 360 derajat.
3. Untuk mengetahui upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *feedback* 360 derajat.

#### D. MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat dari penelitian yaitu:

1. Bagi ilmu pengetahuan :
  - a. Untuk melengkapi landasan teoritis yang sudah ada
  - b. Sebagai bahan bagi pembaca untuk dijadikan referensi dalam konsep penilaian kinerja menggunakan metode *feedback* 360 derajat.
2. Bagi perusahaan :
  - a. Diharapkan dapat memberikan berbagai saran, masukan dan arahan baru bagi karyawan.
  - b. Diharapkan dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran untuk kemajuan pelaksanaan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *feedback* 360 pada PT. Swadharma Sarana Informatika.
3. Bagi penulis :
  - a. Sebagai bentuk karya ilmiah dari penulis untuk menambah pengetahuan dan memperluas wawasan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
  - b. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian akhir sidang Program Sarjana S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan, karena suatu aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya yaitu menghasilkan produk berkualitas yang mampu bersaing di pasar serta penggunaan sumber daya lainnya seperti **money**, **material**, **machine** dan sebagainya baru dapat terlaksana apabila ada unsur manusia. Semua itu dikarenakan manusia merupakan faktor penting dari seluruh proses administrasi dan manajemen. Maka penulis menguraikan kembali tentang pengertian sumber daya manusia.

Menurut Manulang (2002:6) "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu pengadaan, pengembangan, pemanfaatan sumber daya manusia sehingga tujuan organisasi direalisasikan secara daya guna dan adanya kegairahan kerja disemua tenaga kerja."

Menurut Hariandja (2005:2) "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengelelolaan sumber daya manusia dengan baik yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan."

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mendayagunakan manusia dengan maksud mencapai tujuan individu, masyarakat dan organisasi sehingga dapat memenuhi kepuasan tertentu

## 2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

a. Fungsi Manajerial :

### 1) **Planning** (Perencanaan)

Yaitu menentukan terlebih dahulu program sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### 2) **Organizing** (Pengorganisasian)

Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan maka manajer sumber daya manusia harus membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara lain jabatan, sumber daya manusia dan faktor-faktor fisik.

### 3) **Directing** (Pengarahan)

Fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut, yang berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif.

#### 4) **Controlling** (Pengendalian)

Mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan atau dengan kata lain pengawasan adalah menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana sumber daya manusia yang dirumuskan sebagai dasar analisis dari tujuan organisasi yang fundamental.

##### b. Fungsi Operasional

###### 1) Pengadaan Tenaga Kerja

Memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi serta penempatannya.

###### 2) Pengembangan

Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan lewat latihan yang di perlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.

###### 3) Kompensasi

Yaitu memberikan imbalan atau pengharagaan yang adil dan layak dari pihak perusahaan terhadap karyawan atas prestasi yang telah diberikan karyawan.

#### 4) Pengintegrasian

Menyangkut penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat sehingga perlu memahami perasaan dan sikap dari para karyawan untuk dipertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

#### 5) Pemeliharaan

Mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada dengan menitikberatkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan.

#### 6) Pemutusan Hubungan Kerja

Aktivitas perusahaan untuk memberhentikan karyawannya atau melepas karyawannya karena sesuatu hal. Biasanya karena lanjut usia atau karena karyawan bersangkutan memiliki permasalahan yang berat.

### **B. Efektivitas**

#### **1. Pengertian Efektivitas**

Efektivitas memiliki arti berhasil atau tepat guna. Efektif merupakan kata dasar, sementara kata sifat dari efektif adalah efektivitas.

Mardiasmo (2009:132) mendefinisikan pengertian efektivitas sebagai berikut :

efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus

dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir dari kebijakan (*spending wisely*).

Pandangan yang sama mengenai efektivitas juga diungkapkan oleh (Mahmudi, 2005:92). "Efektivitas merupakan hubungan antara output dan tujuan, semakin besar konsekuensi semakin efektif organisasi, program atau kegiatan".

Sehubungan dengan hal tersebut efektivitas menggambarkan seluruh siklus input proses dan output. Mengacu pada hasil guna suatu organisasi yang menyatakan sejauh mana kualitas yang telah dicapai. Serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya

## 2. Ukuran Efektivitas

Tingkat efektivitas juga dapat diukur dengan membandingkan antara rencana yang telah ditentukan dengan hasil nyata yang telah diwujudkan. Namun jika usaha atau hasil tidak tepat sehingga menyebabkan tujuan tidak tercapai atau sasaran yang diharapkan maka hal itu tidak efektif.

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh S.P. Siagian (1978:77), yaitu

:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam melaksanakan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi yang telah dicapai.
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah pada jalan yang diikuti dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.

- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus menjembatani tujuan dengan usaha pelaksanaan kegiatan operasional.
- d. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sesuatu apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e. Penyusunan suatu program sesuai rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program yang tepat sebab, apabila tidak para pelaksana akan kurang memiliki prosedur bertindak dan bekerja.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif

Berdasarkan uraian diatas maka pencapaian efektivitas dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : penetapan tujuan dan strategi, analisis, dan perumusan kebijakan yang matang pengawasan secara terkendali, pemanfaatan sarana dan prasarana secara optimal. Tingkat efektivitas kegiatan operasional dapat dilihat dari perbandingan jumlah rasio produk yang sempurna dengan cacat.

## C. Penilaian Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian adalah suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran dengan menggunakan alat atau instrumen untuk menemukan data.

Istilah kinerja berasal dari kata **performance**. Jadi, pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hariandja (2005:195) "Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya."

Penilaian kinerja menurut Sikula dalam Mangkunegara (2005:10) “Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau perusahaan.”

Penilaian kinerja menurut Menggison dalam Mangkunegara (2005:10) “**Performance appraisal** adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.”

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu sarana dalam melakukan penilaian terhadap seorang pegawai atau karyawan dalam rangka mencapai pekerjaan secara optimal yang terlihat dari beberapa aspek yaitu penentuan penilaian dan kualitas dari beberapa objek yang dinilai.

## **2. Dasar Penilaian Kinerja dan Standar Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2007:93) “Dasar penilaian kinerja adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah, di tetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.”

Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu baik atau buruk, selesai atau tidak selesai, dan efektif atau tidak efektif. Tolak ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah standar. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah model untuk

perbandingan dengan sesuatu alat untuk membandingkan suatu hal dengan hal lain. Standar penilaian kinerja menurut Hasibuan (2007:93) dibagi menjadi dua, yaitu

**a. *Tangible Standard***

***Tangible*** merupakan segala bukti fisik seperti pegawai, fasilitas, dan tampilan fisik dari pelayanan. Standar ini dibagi menjadi atas:

- 1) Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas: standar kualitas, standar kuantitas dan standar waktu. Misalnya kilogram, meter, baik buruk, jam, hari, bulan dan lain sebagainya.
- 2) Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas: standar biaya, standar penghasilan dan standar investasi.

**b. *Intangible Standard***

***Intangible*** merupakan sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur karyawan terhadap perusahaan. Misalnya standar perilaku, kesetiaan, partisipasi dan dedikasi.

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbulah apa yang disebut "standarisasi" yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu dan sebagainya berdasarkan suatu komposisi standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan baik di dalam maupun di luar pekerjaan karyawan.

**3. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Secara tujuan semua penilaian kinerja dimaksudkan untuk mensejahterahkan karyawan dan pengembangan perusahaan. Melihat

dari peninjauan teori menegaskan tujuan penilaian kinerja merupakan unsur yang bersifat penting didalam perusahaan.

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan pada perusahaan menurut Hariandja (2005:195) adalah:

- a. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelarasakannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.

Penggunaan dari penilaian kinerja mengarah kepada keperluan administratif dan keperluan pengembangan di suatu perusahaan. Adapun penggunaan penilaian kinerja menurut Mathis (2002:82) yaitu

- a. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja kadangkala merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka.

Produktivitas Penilaian Kinerja Penghargaan Kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji harusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan

bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan data administratif.

#### b. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dari pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi karyawan mana yang ingin berkembang.

### 3. Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja (*performance appraisal methods*) adalah proses manajemen kinerja karyawan melibatkan penilai atau

analisis tentang apa yang telah dicapai karyawan dan pengembangan potensi dari karyawan.

Berikut Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan menurut Jackson (2002:92-101) antara lain:

a. Metode Penilaian Kategori

Metode yang paling sederhana dalam penilaian kinerja adalah metode penilaian kategori, yang meminta manajer memberi nilai untuk tingkat-tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Skala penilaian grafik dan daftar periksa merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori.

b. Metode Perbandingan

Metode perbandingan menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik perbandingan ini mencakup antara lain pemberian peringkat, perbandingan berpasangan atau distribusi yang normal

c. Metode Naratif

Para manajer dan spesialis Sumber Daya Manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian kritis, esai dan metode tinjauan lapangan. Catatan-catatan ini

lebih mendeskripsikan tindakan karyawan daripada mengindikasikan suatu penilaian yang sebenarnya.

#### **D. Metode *Feedback* 360 Derajat**

##### **1. Pengertian Metode *Feedback* 360 Derajat**

Secara umum, metode umpan balik 360 derajat dapat didefinisikan sebagai metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh banyak pihak sehingga hasil yang diperoleh diharapkan lebih jujur, adil dan tepat sasaran. Dengan menggunakan metode kinerja seorang pegawai dinilai berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya atasan, rekan kerja, mitra, anak buah, pelanggan. Pendek kata, metode ini mencoba mengumpulkan masukan dari berbagai narasumber di lingkungan kerja pegawai. Berdasarkan umpan balik yang diberikan oleh banyak pihak (yang memiliki keterkaitan langsung dengan si pegawai tersebut) maka si pegawai akan memperoleh informasi mengenai:

- a. hal-hal dimana si pegawai memiliki kinerja yang sangat baik.
- b. hal-hal yang masih memerlukan peningkatan atau perbaikan agar menjadi lebih baik.

Menurut Linman, “metode 360 derajat adalah metode umpan balik 360 derajat adalah metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan langsung, para bawahannya dan pelanggan.”

Hasil yang diperoleh dari survei yang bersifat rahasia ini selanjutnya ditabulasikan dan dibagikan kepada pegawai yang dinilai, biasanya oleh seorang manajer. Interpretasi hasil yang diperoleh, tema dan tren-nya selanjutnya didiskusikan sebagai bagian dari umpan balik.

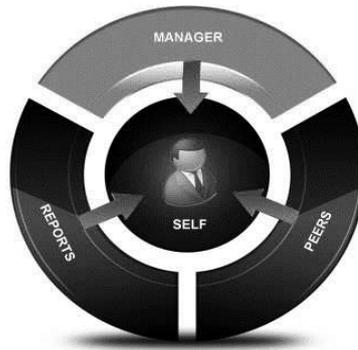
Adapun menurut BusinessDictionary.com metode umpan balik 360 derajat adalah “data penilaian kinerja yang dikumpulkan dari “sekitar” seorang pegawai baik itu rekan kerja, bawahan, atasan dan jika memang diperlukan, pelanggan yang berinteraksi dengan pegawai tersebut.

Tujuan utamanya adalah untuk menilai mengenai kebutuhan pelatihan dan pengembangan dan mempersiapkan informasi yang berkaitan dengan kompetensi untuk perencanaan suksesi dan bukan promosi ataupun peningkatan gaji. Metode ini disebut juga **multi-rater assessment, multi-source assessment, multi-source feedback**.

Pada metode ini penilaian dilakukan oleh beberapa elemen sebagai berikut:

- a. Rekan sekerja (**peers**), yaitu rekan sekerja dari pegawai yang akan dinilai yang mengetahui secara langsung si pegawai.
- b. Atasan langsung / Penyelia (**supervisor/superior**), yaitu atasan langsung yang mengawasi pekerjaan atau kinerja pegawai yang bersangkutan.
- c. Bawahan (**sub-ordinates**), yaitu bawahan yang berada di bawah kendali pegawai yang dinilai.
- d. Pelanggan (**customers**), yaitu pelanggan yang berhubungan langsung dalam proses bisnis dengan si pegawai (jika diperlukan).
- e. Pemasok (**suppliers**), yaitu pemasok yang berhubungan langsung dalam proses bisnis dengan si pegawai (jika diperlukan).

Ilustrasi dari proses penilaian dengan sistem **multi-raters** atau **multi-sources feedback** diperlihatkan pada gambar berikut:



Sumber: Linman, modified

### Gambar 1. Metode umpan balik 360 derajat

Sebagian ahli menambahkan pihak-pihak yang terlibat yang terdiri dari 6 pihak yaitu:

a. Manajemen Puncak (***Top Management***)

Keterlibatan manajemen puncak dalam proses ini biasanya untuk mengevaluasi manager level menengah. Namun, dalam organisasi kecil, para manajer puncak juga mengevaluasi kinerja manager level bawah serta para pegawai senior.

b. Penyelia (***Immediate Superior / Supervisor***)

Para penyelia yang menjadi atasan langsung pegawai merupakan posisi yang paling tepat untuk mengevaluasi kinerja para bawahannya. Hal ini disebabkan karena mereka berinteraksi secara langsung dan memiliki informasi akurat tentang kinerja para bawahannya.

c. Rekan Sekerja (***Peers / Co-workers***)

Rekan kerja juga dapat diminta untuk mengevaluasi kinerja rekan-rekannya. Hal ini karena mereka bekerja secara terus-menerus secara bersama-sama sehingga mereka mengetahui dengan pasti kinerja rekannya. Penilaian dari rekan kerja ini merupakan yang paling banyak digunakan karena akurasi informasi yang diharapkan akan diperoleh.

d. Bawahan Langsung (***Subordinates***)

Para bawahan, juga bisa diminta untuk melakukan penilaian kinerja atasan mereka bahkan saat ini para murid diminta untuk mengevaluais kinerja guru mereka.

e. Penilaian Diri Sendiri (***Self Appraisal***)

Penilaian kinerja juga bisa dilakukan oleh si pegawai sendiri. Dalam melakukan penilaian si pegawai diharapkan kejujurannya. Hasil yang diperoleh lebih banyak ditujukan untuk melakukan pengembangan diri pegawai.

f. Pelanggan (***Customers***)

Pelanggan, jika dibutuhkan, bisa diminta untuk mengevaluasi kinerja para pegawai yang berinteraksi dengan mereka. Hasil yang diperoleh biasanya lebih obyektif. Perusahaan dapat memanfaatkan hasil penilaian oleh pelanggan untuk meningkatkan kelebihan yang dimiliki para pegawai dan mengurangi atau menghilangkan kekurangan pegawai mereka.



Sumber: Gaurav, 2013

**Gambar 2. Pihak-pihak yang Dilibatkan dalam Penilaian 360 Derajat**

Selain melibatkan keenam pihak ini, organisasi juga dapat membentuk tim kerja yang terdiri dari 5 atau 6 orang dengan latar belakang yang berbeda sesuai dengan kebutuhan atau obyek yang akan dinilai. Perusahaan dapat juga memanfaatkan jasa konsultan atau secara intern dilakukan oleh Divisi Personalia.

## **2. Arah dan Tujuan Metode Umpan Balik 360 Derajat**

Arah dan tujuan utamanya dimaksudkan untuk menilai mengenai kebutuhan pelatihan dan pengembangan dan mempersiapkan informasi yang berkaitan dengan kompetensi individu untuk perencanaan suksesi dan bukan promosi ataupun peningkatan gaji. Karmawijaya dalam Lharansia (2009:23-24) menjelaskan bahwa arah dan tujuan implementasi Metode Umpan Balik 360 Derajat pada sebuah organisasi / perusahaan adalah:

### **a. Pengembangan Individu**

- 1) Memperbaiki persepsi individu tentang seseorang dengan mencoba memahami bagaimana seseorang melihat orang lain.
- 2) Membantu individu untuk mengatur unjuk kerjanya menjadi lebih baik;
- 3) Memfasilitasi proses pembelajaran bagi karyawan.

### **a. Pengembangan Tim Kerja**

- 1) Meningkatkan komunikasi interpersonal diantara anggota tim kerja;
- 2) Memperbaiki pelayanan pelanggan karena konsep ini juga mengukur kepuasan pelanggan.

### **b. Pengembangan Sumberdaya Manusia atau Audit Manajemen Sumberdaya Manusia, konsep ini dapat digunakan dalam hal:**

- 1) Proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
- 2) Pelatihan karyawan.

- 3) Pengambilan keputusan personalia secara umum seperti promosi, kenaikan upah, status percobaan ataupun terminasi karyawan.
- 4) Bidang pelatihan dan juga pengembangan karyawan, termasuk pengembangan manajemen atau organisasi.
- 5) Perencanaan untuk mengukur atau mengelola pusat pengembangan karyawan, identifikasi dari kebutuhan pengembangan seperti potensi kepemimpinan, perkembangan, peningkatan kompetensi, perencanaan karir dan perkembangan karir karyawan.

Selain bidang-bidang tersebut diatas, menurut Lharansia (2009:24-25) konsep juga dapat digunakan untuk penyelarasan kemampuan individual dan perilakunya dengan strategi organisasi. Konsep ini dapat meningkatkan nilai-nilai organisasi, hal ini dapat dilihat secara ringkas dalam penjelasan seperti dibawah ini:

- a. Konsep ini memberikan pandangan yang komprehensif atas kinerja individu.
- b. Menangkap informasi unik yang tidak dapat dilakukan oleh sistem lain.
- c. Bertindak sebagai pelengkap dari umpan balik bidang supervisory sebagai satu-satunya standar untuk mengukur kinerja.
- d. Selain itu pula, konsep inipun meningkatkan pemahaman dan ekspektasi peran seseorang dalam pekerjaannya.
- e. Memfokuskan pada kerangka kompetensi dalam berbagai posisi.
- f. Untuk para eksekutif manajemen puncak, konsep ini memberikan umpan balik yang sangat berguna.
- g. Membantu proses integrasi strategis dan menyelaraskan manajemen unjuk kerja dengan tetap melihat kompleksitas organisasi yang baru.

### 3. Kekurangan dan Kelebihan Metode Umpan Balik 360 Derajat

Kekurangan merupakan faktor yang menjadi kendala dari kualitas keutuhan metode umpan balik 360 derajat. Kekurangan tersebut menjadikan metode ini kurang objektif dan masih di pertanyakan kualitas hasilnya.

Berikut adapun sisi negatif yang harus diwaspadai dari metode ini menurut Adryanto (2011) adalah:

- a. Karena biasanya dilakukan secara anonim, karyawan yang memperoleh penilaian tidak bisa mendapatkan penjelasan lebih lanjut mengenai apa yang melatarbelakangi penilaian tersebut. Dalam situasi seperti ini, penerimaan terhadap hasil penilaian tentu cenderung menurun.
- b. Karena dilakukan oleh para penilai yang kurang berpengalaman dan kurang terlatih, akurasi hasil penilaian ini cenderung meragukan. Apa yang terjadi kemudian adalah inflasi nilai —dimana kinerja semua orang tampak bagus— atau sebaliknya deflasi nilai.
- c. Karena dilakukan oleh banyak penilai, tidak jarang hasil penilaian yang diperoleh justru saling bertentangan tanpa bisa ditentukan penilaian siapa yang sebenarnya lebih akurat.
- d. Berbeda dengan penilaian kinerja konvensional yang hanya membutuhkan dua penilai dan satu formulir, metode ini mempersyaratkan adanya beberapa penilai dengan sejumlah formulir. Konsekuensinya, untuk menerapkan penilaian 360, diperlukan lebih banyak waktu (dan kertas).

Sedangkan kelebihan atau sisi positif dari metode ini adalah tentunya menemukan ide dan perspektif baru mengenai keterampilan individu dan lebih memahami tentang situasi kondisi dari suatu perusahaan.

Berikut sisi positif yang dipaparkan oleh Fleenor dan Prince (1997:52-54) yaitu;

- a. Penilaian dengan Metode Umpan Balik 360 Derajat memberikan perspektif baru untuk menentukan keterampilan, perilaku, kemampuan dan kinerja individu.
- b. Penilaian dengan Metode Umpan Balik 360 Derajat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam sistem penilaian yang menggunakan metode *top-down* (atas-bawah), penilaian dengan satu sumber.
- c. Penilaian dengan Metode Umpan Balik 360 Derajat memberikan kesempatan yang unik kepada setiap individu pegawai untuk menilai diri mereka sendiri.
- d. Penilaian dengan Metode Umpan Balik 360 Derajat dapat digunakan untuk memperkuat visi dan nilai-nilai organisasi.

Fleenor dan Prince (1997:54-56) juga menegaskan bahwa pada dasarnya *output* dari metode ini dapat digunakan untuk memperoleh informasi yang detail mengenai efektivitas seorang pegawai. *Output* yang dihasilkan dari metode dapat dipergunakan untuk tujuan-tujuan:

- a. Umpan balik hanya untuk tujuan pengembangan (***Feedback for development only***). Kebanyakan para ahli tidak setuju jika hasil dari metode 360<sup>0</sup> ini digunakan untuk penilaian kinerja. Alasannya adalah karena secara umum para penilai ketika mengetahui bahwa hasil yang diperoleh akan digunakan untuk sebuah keputusan akan cenderung melakukan penilaian yang baik-baik saja. Penilaian yang digunakan hanya untuk tujuan pengembangan biasanya lebih terkonsentrasi pada keterampilan dan perilaku dan kadang bersifat prediktif. Sementara jika

untuk tujuan penilaian kinerja cenderung bias dan seringkali tidak memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja seseorang.

- b. Umpan balik untuk tujuan penilaian kinerja (***Feedback for performance appraisal***). Meskipun hasil penilaian metode 360<sup>0</sup> ini berasal dari banyak sumber namun keputusan final yang terkait dengan gaji dan promosi diputuskan oleh orang yang berwenang atau sebuah tim. Sementara untuk menginterpretasikan hasil dari metode 360<sup>0</sup> merupakan kewajiban para pembuat keputusan ketika hendak menggunakan data tersebut untuk membuat keputusan. Meskipun penilaian kinerja dengan metode ini terlihat lebih jujur bagi pegawai namun, namun kebanyakan meyakini bahwa keputusan yang dibuat cenderung bias dan dapat menghasilkan kesalahan. Adapun sebagian ahli berpendapat bahwa keuntungan dari metode ini adalah dapat memberikan gambaran yang lebih baik dan lengkap tentang seorang pegawai.
- c. Umpan balik untuk tujuan pengembangan dan penilaian (***Feedback for development and appraisal***). Kolaborasi dari 2 tujuan di atas (pengembangan dan penilaian) dimaksudkan untuk memaksimalkan hasil yang diperoleh dari metode ini meskipun pada awalnya metode ini hanya dapat digunakan untuk satu kepentingan saja. Jika metode ini digunakan untuk banyak keperluan, disarankan untuk menggunakan untuk mengembangkan sistem penilaian yang terpisah untuk tiap tujuan dan informasinya harus dikumpulkan dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penggunaannya.

#### **4. Implementasi Metode Umpan Balik 360 Derajat**

Pada dasarnya implementasi Metode Umpan Balik 360 Derajat di dalam perusahaan atau organisasi baru akan memperlihatkan hasil yang nyata jika diterapkan untuk menciptakan gambaran yang akurat perihal bagaimana pandangan orang-orang yang bekerja bersama dengan individu yang sedang dievaluasi, yang terdiri dari 1) manajer, 2) rekan kerja, 3) bawahan langsung, 4) klien ataupun 5) pelanggan.

##### **a. Apa yang Boleh dan Tidak Boleh Diukur**

Hal-hal yang menjadi target pengukuran dengan menggunakan Metode Umpan Balik 360 Derajat ini adalah:

Apa yang diukur:

- 1) Perilaku dan kompetensi.
- 2) Umpan balik mengenai bagaimana pendapat orang lain tentang seorang pegawai dalam organisasi / perusahaan.
- 3) Metode ini terutama ditujukan pada keterampilan seperti: mendengar, perencanaan dan kemampuan menentukan tujuan / target.
- 4) Evaluasi yang dilakukan difokuskan pada wilayah yang bersifat subyektif seperti: kerja tim karakter dan efektivitas kepemimpinan.

Apa yang tidak boleh diukur:

- 1) Metode ini tidak dimaksudkan untuk mengukur kinerja obyektif pegawai.
- 2) Metode ini bukan untuk menentukan apakah seorang pegawai memenuhi persyaratan dasar sebuah pekerjaan.
- 3) Metode ini tidak difokuskan pada keterampilan teknis dasar atau keterampilan khusus.

- 4) Metode ini tidak boleh digunakan untuk mengukur hal-hal yang mendasar seperti: kehadiran, kuota penjualan, dan lain-lain.

**b. Faktor-faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Implementasi Metode *Feedback* 360 Derajat**

Sebelum menyusun rancang bangun Program 360<sup>o</sup> ini, perlu diperhatikan 4 (empat) faktor yaitu:

- 1) Sistem yang disusun harus valid, mudah untuk diadministrasikan, mudah dipahami dan diinterpretasi.
- 2) Umpan balik dari evaluasi harus menyamakan narasumber. Semua komponen penilai harus diberikan pemahaman mengenai sistem yang akan dijalankan, termasuk proses pengolahan data dan pihak berwenang.
- 3) Sistem hanya digunakan untuk tujuan pengembangan, bukan penilaian manajemen.

Fleenor (2008:16) menyebutkan beberapa pra-syarat yang harus dipenuhi oleh organisasi yaitu:

- 1) Metode Umpan Balik 360 Derajat tidak diimplementasikan sebagai program / rencana tunggal. Sebagai pelengkap proses penilaian harus ada rencana pengembangan dan komponen atau rencana tindak lanjut.
- 2) Dukungan Pimpinan Puncak merupakan hal yang sangat penting dalam penerapan Metode Umpan Balik 360 Derajat ini termasuk partisipasi dari para pihak yang akan dilibatkan.
- 3) Metode Umpan Balik 360 Derajat akan berhasil baik jika dimulai dari atas (yaitu dari manajer puncak / *top executives* dan terus ke bawah).

- 4) Program 360<sup>o</sup> harus diadministrasikan dengan baik karena administrasi program yang jelek akan berakibat kegagalan.
- 5) Proses pelaksanaan Program 360<sup>o</sup> harus memperhatikan realitas organisasi sehingga proses akan berjalan baik.

#### **c. Persyaratan Pra Implementasi Metode**

Sebelum menerapkan Program 360<sup>o</sup> ini hendaknya organisasi memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Kejelasan proses komunikasi.
- 2) Pelatihan untuk mendukung kelancaran informasi.
- 3) Partisipasi pihak yang berkepentingan terhadap penilaian dari banyak sumber.
- 4) Kesiapan sarana penilaian yang valid.
- 5) Dukungan teknologi yang tepat.
- 6) Kejujuran dalam proses penilaian.
- 7) Mempersiapkan sarana dan teknologi sebagai pendukung proses penilaian dan umpan balik.
- 8) Mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal yang berhubungan langsung selama proses penilaian seperti: tingkat permintaan pasar, dukungan konsultan perusahaan, kredibilitas dan validitas hasil penilaian, dukungan karyawan, dan pengalaman dalam melakukan penilaian.

#### **d. Tahap Implementasi metode *feedback* 360 derajat**

Agar penilaian berjalan dengan sukses maka diperlukan suatu tahapan yang jelas selama proses pelaksanaan penilaian. Menurut Setyaningrum (2004), pada sistem penilaian ini, proses penilaian

menjadi efektif apabila mempersiapkan input yang berkualitas, proses penilaian menjadi efektif sehingga menghasilkan output yang diinginkan.

#### 1) *Input* (Masukan)

meliputi praktek atau aktivitas yang biasanya ditempatkan sebelum penilai menyelesaikan survei penilaian dan sebelum mereka memperoleh umpan balik. Dalam model ini, ada sembilan komponen utama input yaitu:

- a) Tujuan penilaian 360 derajat. Tujuan proses ini adalah untuk pengembangan (atau tujuan lain sesuai kebutuhan). Tujuan lainnya adalah untuk mengumpulkan informasi dalam mengevaluasi individu dan membuat keputusan.
- b) Perlengkapan-perlengkapan sistem 360 derajat, yaitu faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun perlengkapan adalah waktu dan biaya.
- c) Pentingnya umpan balik secara tertulis. Umpan balik secara tertulis berisi tentang tambahan informasi untuk memperbaiki perilaku karyawan.
- d) Pentingnya penilai yang memiliki *anonymity* atau *accountability*. Artinya seorang penilai tidak boleh mengkaitkan penilaian dengan perasaan pribadi agar penilaian menjadi fair.
- e) Rekan kerja yang dipilih. Pemilihan rekan kerja ini harus didasarkan pada kriteria tujuan seperti rekan kerja dalam tim atau rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan/tugas individu yang dinilai tersebut.

- f) Pelatihan bagi penilai. Pelatihan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya *rating errors* seperti *halo effect*.
- g) Pelatihan bagi pihak yang dinilai. Pelatihan ini bertujuan untuk menganalisis data dan memilih target perbaikan, mengendalikan perasaan bila ia menerima umpan balik negatif, membahas hasil kesimpulan dengan penilainya dan menentukan tujuan khusus dan rencana tindakan.
- h) Pelatihan bagi pelatih. Pelatihan ini meliputi pelatihan untuk menjadi pendengar yang baik, fokus wawancara, memilih target area perbaikan, mengendalikan perasaan dan reaksi bila mendapat umpan balik negatif, menentukan tujuan tertentu dan rencana tindakan dan cara untuk membentuk pengembangan perilaku kebiasaan yang baru.
- i) Laporan hasil ringkasan penilaian 360 derajat. Hasil penilaian sistem 360 derajat dipresentasikan pada yang dinilai disertai dengan komentar tertulis.

## 2) *Procces* (Proses Penilaian)

Secara keseluruhan, proses sebaiknya ditujukan untuk meningkatkan kesadaran pihak yang dinilai terhadap persepsi lain dan meningkatkan komitmen untuk memperbaiki area target. Hal ini berarti pihak yang dinilai harus dilatih mengenai bagaimana membagi dan membahas hasil penilaian 360 derajat dengan penilainya. Organisasi harus memberikan pelatihan *JIT (Just in Time)*, menetapkan penilaian 360 derajat, memperbaiki perilaku dalam bekerja dan menjamin bahwa pihak yang dinilai bertanggung jawab untuk melakukan perbaikan yang

diperlukan. Ada dua belas komponen utama dalam proses yaitu:

- a) Penilaian diri sendiri. Dilakukan untuk alasan pengembangan, kemampuan untuk menerima umpan balik negatif dari orang lain, dan motivasi untuk memperbaiki diri.
- b) Reaksi terhadap umpan balik yang diharapkan dan tidak diharapkan.
- c) Pengarahan untuk perbaikan. Penilaian 360 derajat memberikan kesempatan bagi pihak yang dinilai untuk berbagi rasa dan berdiskusi mengenai rencana mereka untuk memperbaiki diri.
- d) Penargetan area perbaikan sementara. Penilai dan pihak yang dinilai perlu bertemu untuk mencari tambahan informasi yang dapat membantu pihak yang dinilai menentukan tujuan yang lebih spesifik.
- e) Mengembangkan rencana tindakan. Pengembangan rencana tindakan perlu dilakukan dua kali yaitu pada saat pihak yang dinilai meninjau hasil 360 derajat dengan supervisor, dan setelah pihak yang dinilai membagi hasil dengan penilai.
- f) Pengembalian laporan hasil ringkasan kepada penilai. Organisasi perlu menentukan proses terstruktur untuk memberi kebebasan komunikasi bagi penilai untuk menyampaikan hasil penilaian kepada pihak yang dinilai.
- g) Komunikasi. Kejelasan proses komunikasi sangat diperlukan dalam penilaian 360 derajat ini.
- h) Penentuan tujuan spesifik perbaikan dan rencana tindakan. Kegagalan untuk menentukan tujuan spesifik dalam penilaian 360 derajat menyebabkan perilaku kerja pihak yang dinilai menjadi kurang baik

- i) Pelatihan *Just In Time* (JIT). Pelatihan ini bertujuan agar pihak yang dinilai bersedia untuk memperbaiki diri.
- j) Mini-appraisal dan rencana tindak lanjut. Semakin sering penilaian dilakukan maka semakin mudah penilai untuk mengevaluasi pihak yang dinilai.
- k) Perhatian pada pengembangan.
- l) Pertanggung jawaban atas perbaikan kinerja. Hal ini perlu dilakukan untuk menjamin pihak yang dinilai bersedia untuk memperbaiki diri.\

### 3) *Output* (Hasil / Keluaran)

Proses penilaian 360 derajat memberikan beberapa hasil yang positif yaitu:

- a) Meningkatkan kesadaran individu terhadap harapan penilai melalui proses komunikasi.
- b) Perbaikan perilaku pihak yang dinilai dalam bekerja sehubungan dengan adanya pelatihan dan pengarahan.
- c) Mengurangi hal-hal yang tidak dapat dibicarakan, khususnya tentang perilaku yang tidak diharapkan dari penilai.
- d) Peningkatan dalam peninjauan sistem 360 derajat secara informal melalui umpan balik yang dihasilkan.

Peningkatan dalam pelatihan manajemen melalui keterbukaan informasi dan belajar dari kesalahan.

#### D. Tinjauan Empiris

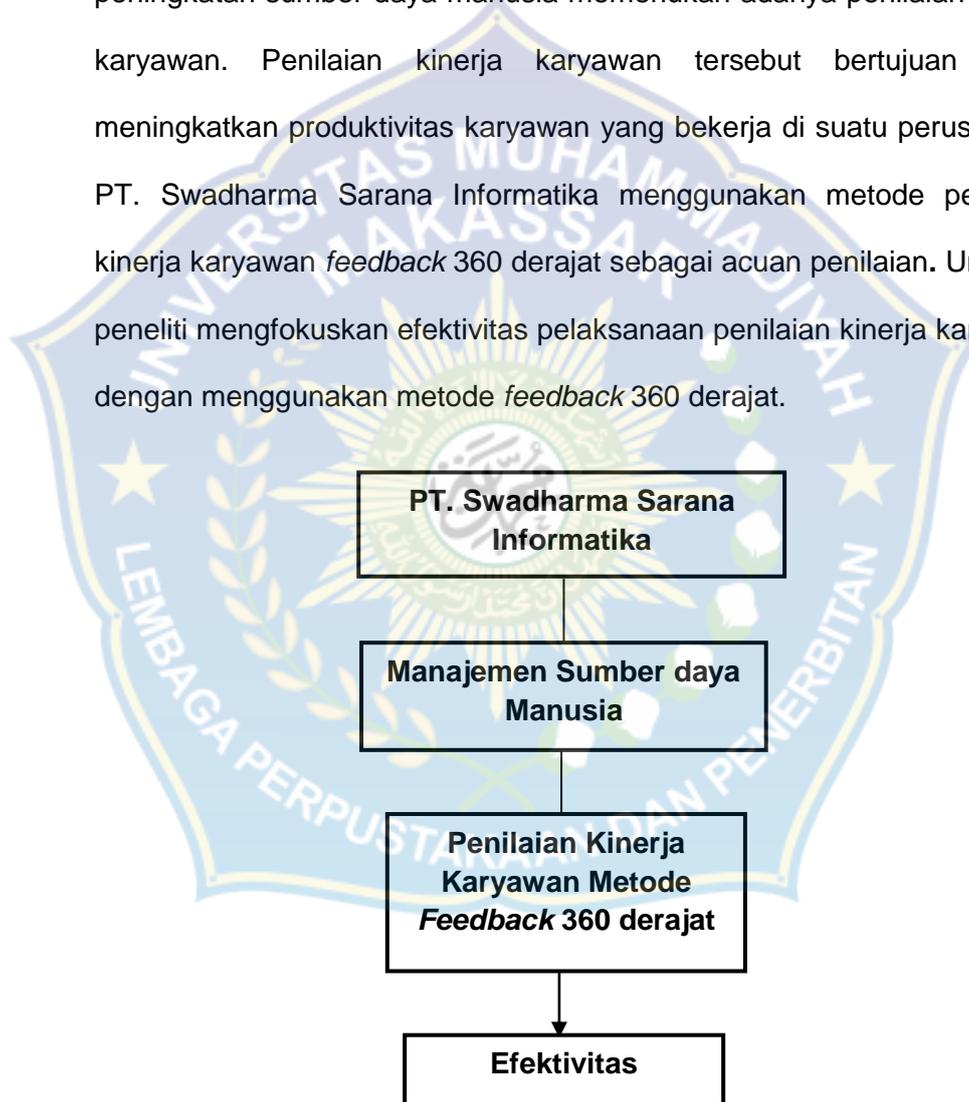
1. Arfah Mardiana, Umi Salmah, & Isyatun Mardiyah (2013), tentang Perancangan Sistem Penilaian Kinerja 360° Berdasarkan Metode Kompetensi Spencer Bagian Medis Di Rasyida Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Masing-masing bagian medis memiliki tingkat kompetensi dan bobot yang berbeda-beda sesuai tingkat kepentingan dalam jabatan. Kompetensi yang dihasilkan dituangkan kedalam *Behavioral Codebook* dan lembar penilaian kinerja 360° Berdasarkan Metode Kompetensi Spencer.
2. Rahmayanti (2018), tentang Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Derajat (studi kasus pada PT. Arga Bangun Bangsa). hasil penelitian yaitu menunjukkan bahwa PT. Arga Bangun Bangsa telah melaksanakan penilaian kinerja metode 360 derajat dalam waktu yang singkat dan berhasil menentukan karyawan terbaik dari masing-masing direktorat berdasarkan pada perhitungan variabel dan sub variabel yang digunakan. Berdasarkan pada perhitungan penilaian variabel dan sub variabel tersebut diperoleh hasil optimalisasi penilaian kinerja dengan persentase yaitu *IT dan Operational Directorate* (84.92%), *Human Capital Directorate* (83.88%), *Sales Directorate* (83.36%), *Training Directorate* (82.00%), *Finance dan Accounting Directorate* (81.10%), *Corporate Secretary* (78.97%), dan *Multimedia Creative Directorate* (74.92%).
3. Heni Erlina, Siti Maro'ah, & Mochamad mockhlas (2017), tentang Efektifitas Penerapan Metode Feedback Tool For Operations (FTO) Dalam Penilaian Kinerja Untuk Peningkatan Karir Karyawan di PT. HM

Sampoerna Pasuruan, Jawa Timur. hasil penelitian yaitu bahwa kinerja karyawan di PT. HM sampoerna dinilai cukup dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam penerapannya metode *FTO* selalu disosialisasikan kepada seluruh karyawan terkait seperti peningkatan karir di PT. HM Sampoerna, pelatihan yang telah diberikan oleh manajemen.

4. Eka Fachrizal & Abadi Ginting (2013), tentang Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode *360 Degree Feedback* Pada Hotel XYZ Medan. Dengan hasil penelitian inimenunjukkan penilaian kepada 7 orang HOD terhadap ketiga variabel kompetensi hamper secara keseluruhan hasil penilaian orang lain lebih kecil dibandingkan penilaian diri sendiri.
5. Resty (2009), *tentang faktor faktor penentu efektivitas sistem penilaian kompetensi 360 derajat pada PT. X bogor. Hasil penelitian terhadap faktor penentu efektivitas dari sistem penilaian kompetensi 360 derajat menjelaskan bahwa sistem penilaian kompetensi 360 derajat di PT. X Bogor berjalan dengan baik dan efektif dengan mengikuti komponen keberhasilan penilaian yaitu input proses dan output.*

#### D. Kerangka Konsep

PT. Swadharma Sarana Informatika merupakan perusahaan yang bergerak di sektor perbankan dengan jasa penyaluran uang atm. Dengan mengandalkan jasa, tentu saja sumber daya manusia di harapkan mampu memiliki kinerja dan produktivitas yang tinggi. Bentuk manifestasi dalam peningkatan sumber daya manusia memerlukan adanya penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan tersebut bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. PT. Swadharma Sarana Informatika menggunakan metode penilaian kinerja karyawan *feedback* 360 derajat sebagai acuan penilaian. Untuk itu peneliti mengfokuskan efektivitas pelaksanaan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *feedback* 360 derajat.



Gambar 3. Kerangka Konsep

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini, menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Yang dimaksud dengan deskriptif kualitatif adalah mengolah data kualitatif berupa kalimat verbal bukan berupa simbol ataupun angka. Menurut Sugiyono (2012:15) menyatakan metode kualitatif adalah suatu penelitian yang berdasarkan pada filsafat postpositivisme digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan secara purposive teknik pengumpulan data, analisis data bersifat kualitatif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna.

#### **B. Fokus Penelitian**

Dalam penelitian ini, fokus penelitian adalah efektivitas metode *feedback* 360 derajat dalam penilaian kinerja pada PT. Swadharma Sarana informatika Di Kota Makassar.

#### **C. Lokasi Dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di PT.Swadharma Sarana Informatika di Jl. Hertasing VII No 14 tidung kec.rappoccini kota Makassar. Alasan peneliti mengambil lokasi tersebut adalah:

1. Kemudahan untuk memperoleh akses data
2. Lokasi mudah di jangkau
3. Tema yang peneliti angkat terdapat di lokasi

Situs penelitian yang dimaksud untuk memperoleh data terdapat di kantor PT.Swadharma Sarana Informatika di Jl. Hertasing VII No 14 tidung kec.rappoccini kota makassar.

#### **D. Sumber Data**

Sumber data yang dimaksud adalah informan penelitian. Informan penelitian. Informan tersebut yang akan menjadi narasumber sehingga peneliti dapat memperoleh informasi. Berikut informan dalam penelitian:

**TABEL 1**  
**Informan Dalam Penelitian**

No	Informan	jumlah
1	Pimpinan cabang	1 orang
2	Staf perusahaan : Staf Admin Staf CIT Staf service Staf pengisian uang Staf kasir	1 orang 1 orang 1 orang 1 orang 1 orang
3	Security	1 orang
	Jumlah	7 orang

#### **E. Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan instrumen dalam pengumpulan data yaitu:

### 1. Observasi

Observasi merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dalam penelitian dapat dilakukan dengan dua cara yaitu observasi sistematis dan non sistematis. Observasi dilakukan dengan dua cara mengamati dan melakukan pencatatan hasil secara teliti dari gejala yang ada.

### 2. Wawancara

Wawancara merupakan proses penggalian data secara langsung terhadap informan atau narasumber.

### 3. Dokumentasi

Yaitu penghimpunan data data sekunder untuk mendapatkan data untuk mendukung penelitian ini .

## **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen atau alat yang di gunakan dalam menggali data adalah berupa format dalam bentuk tabel transkrip wawancara sesuai dengan format yang sudah di tentukan buku panduan skripsi terdapat pada lampiran.

Berikut beberapa pertanyaan untuk pelaksanaan wawancara di lokasi penelitian:

- a. Bagaimana menurut anda dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode *feedback* 360 derajat sebagai acuan penilaian di perusahaan anda ?
- b. Apakah penilaian kinerja menggunakan metode *feedback* 360 derajat berjalan secara efektif di perusahaan anda ?

c. Selama pelaksanaan penilaian, kendala atau masalah apa yang sering di hadapi karyawan pada saat pelaksanaan penilaian dan apa upaya anda mengatasi masalah tersebut ?

### G. Teknik Analisis

Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif meliputi :

1. Pengumpulan data
2. Reduksi data (**Data Reduction**)
3. Penyajian data (**Data Display**)
4. Penarikan kesimpulan



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perjalanan PT. Swadharma Sarana Informatika dimulai pada tahun 1996, dan kehadirannya dimaksudkan untuk memberikan dukungan pelayanan prima dalam pengelolaan sarana teknologi komputer. Dalam perkembangannya PT. Swadharma Sarana Informatika semakin tumbuh dan terus meningkat produktivitasnya sejalan dengan perubahan teknologi dan bisnis pada umumnya khususnya di sektor perbankan. Layanan yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut adalah

a. Pemasangan (Instalasi) mesin ATM berbagai Merk.

Perawatan Mesin ATM secara berkala (Preventive Maintenance), dan on-call basis yang telah menjangkau di seluruh Indonesia meliputi seperti NCR, IBM/Diebold, Digital dan Siemens / Wincor. Adalah prioritas kami untuk memberikan Availability hingga lebih dari 99%.

b. Pengisian Kas ATM (*ATM Cash Replenishment*)

Bank kerjasama dengan menggunakan metode *REMAINS (Replenishment and Maintenance All-In-One)* yang telah berjalan pada beberapa kota di Indonesia. Layanan 24-jam kami akan meminimalkan Downtime mesin ATM, dan membebaskan rekanan kami dari kegiatan pengisian ATM yang memakan waktu dan SDM.

c. Menangani Jasa pengiriman *Cash-In-Transit* (CIT) Valuta Asing (Valas).

d. Pengadaan kebutuhan supplies komputer.

- e. Pengadaan kebutuhan perangkat keras seperti komputer, printer, modem dan lain-lain.
- f. Pemasangan dan perbaikan grounding pelistrikan untuk pencegahan gelombang arus kilat.
- g. Pemasangan (Instalasi) jaringan kabel data (LAN dan lain-lain).
- h. Jasa Konsultasi untuk IT Management.
- i. Perawatan ATM berkala (*ATM Preventif Maintenance*)

Dengan pengalaman lebih 1 dekade (sejak tahun 1996), dapat dikatakan bahwa PT. Swadharma Sarana Informatika mempunyai cukup pengalaman di bidang ini. Hingga saat ini kami telah menjalin rekanan dengan perusahaan sebagai berikut:

- a.. PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO), Tbk.  
Jumlah ATM kelolaan sebanyak 977 unit sejak tahun 1998.
- b. PT. Bank Mandiri (PERSERO), Tbk.  
Jumlah ATM kelolaan sebanyak 304 unit sejak tahun 2003.
- c. PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk.  
Jumlah ATM kelolaan sebanyak 50 unit sejak tahun 2005.
- d. ABN AMRO Bank.  
Jumlah ATM kelolaan sebanyak 7 unit sejak tahun 2005.

PT. Swadharma Sarana Informatika memiliki dua buah kantor pusat, kantor pusat yang pertama yaitu kantor pusat utama berada di Bellagio Residence Office Park, UG Floor No. 21-32, Kawasan Mega Kuningan Barat Kav. E4.3, Kuningan Timur, Setiabudi, Jakarta 12950, sedangkan kantor pusat operasional berada di Jl. Arteri JORR No.70 Jati Melati, Pondok Melati – Bekasi, Setiabudi, Jakarta 12950. PT. Swadharma Sarana Informatika

mempunyai banyak kantor cabang seperti kantor PT. Swadharma Sarana Informatika di Jl. Hertasing VII No 14 tidung kecamatan rappocini kota makassar yang menjadi objek penelitian.

## **2. Visi Dan Misi**

### a. Visi

- 1). Menjadi Perusahaan yang unggul dalam jasa pengelolaan dan pengembangan sarana teknologi informasi.

### b. Misi

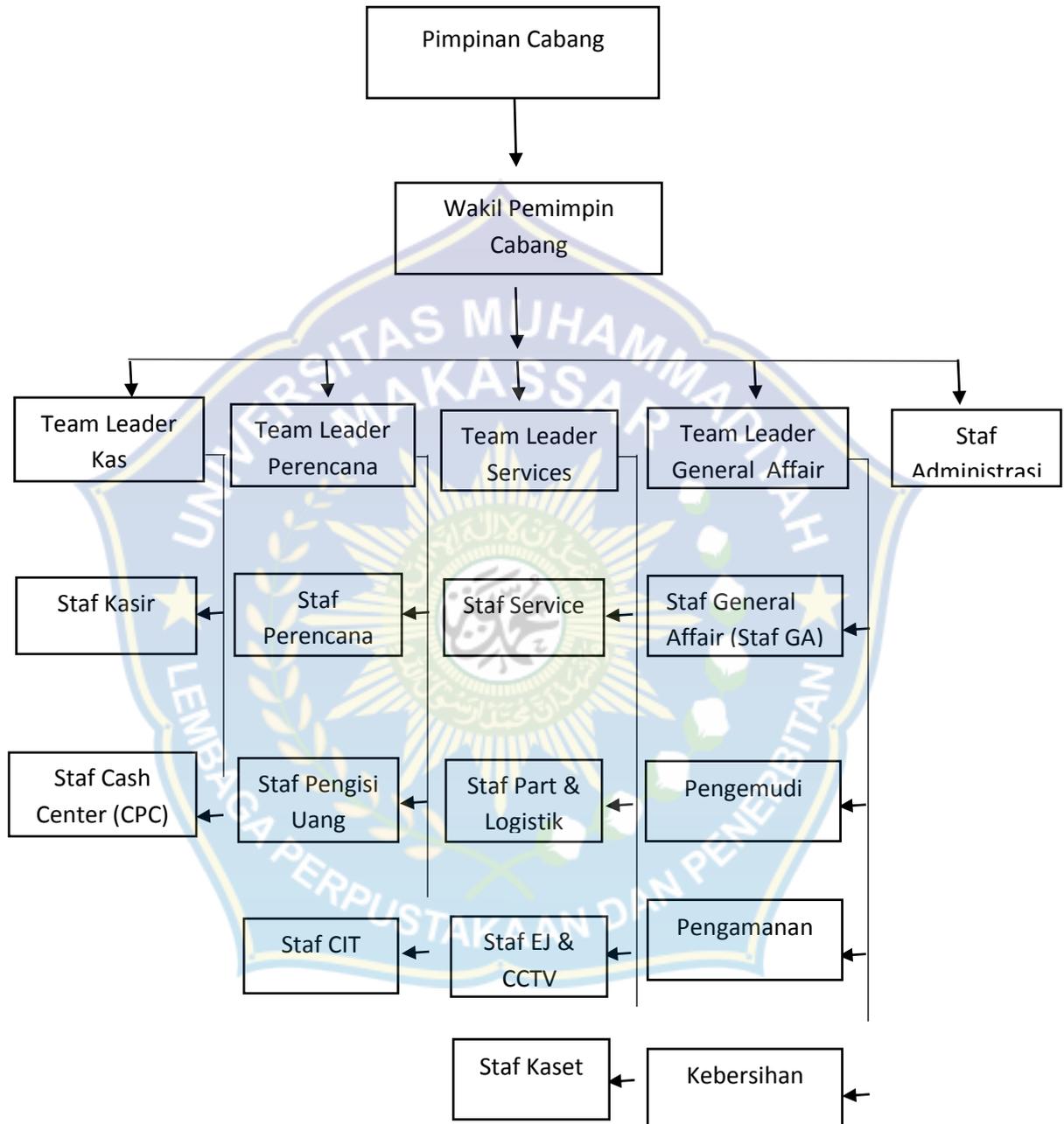
- 1). Senantiasa menjaga komitmen untuk memberikan kepuasan pelanggan dengan memperhatikan kualitas dan *Service Level Agreement* yang memadai.
- 2). Memberikan nilai maksimal kepada para stakeholder.

## **3. Struktur Organisasi**

Salah satu persyaratan yang cukup penting bagi suatu perusahaan agar dapat berjalan lancar sebagaimana yang diharapkan, yaitu apabila terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dinyatakan dengan jelas, maka diharapkan dapat mendorong kerja sama yang baik untuk meningkatkan produktivitas pekerja serta keinginan untuk melakukan sesuatu yang sempurna sehingga dapat memperlancar pekerjaan dalam perusahaan, sangat diperlukan suatu struktur organisasi yang baik sehingga dapat berimplikasi terhadap segala keputusan yang telah ditetapkan. Maka dari itu, PT. Swadharma Sarana Informatika telah menyusun struktur organisasi sebagai berikut :

# STRUKTUR ORGANISASI PT. SWADHARMA SARANA INFORMATIKA

## MAKASSAR



Gambar 4. Struktur Organisasi PT. Swadharma Sarana Informatika

#### 4. Kegiatan Operasional

Kegiatan operasional yang dilakukan oleh PT. Swadharma Sarana Informatika adalah sebagai berikut

**Tabel 2**

#### **Kegiatan Operasional**

frekuensi	Kegiatan operasional	
Tiap hari	Pengisian uang atm	Melakukan pengisian uang atm ke bank mitra perusahaan
Tiap hari	Cash in transit	Layanan pengambilan dan pengantaran uang tunai termasuk pendistribusian secara keseluruhan ke bank mitra perusahaan

#### **B. Hasil Penelitian**

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan fokus dari penelitian ini yaitu Efektivitas Metode *Feedback* 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja karyawan pada PT. Swadharma Sarana Informatika Di Kota Makassar serta pertanyaan berdasarkan rumusan masalah, dimana penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif.

Pada penelitian deskriptif, peneliti dituntut dapat memaparkan, menjelaskan, menggambarkan dan menggali data berdasarkan apa yang diucapkan, dirasakan, dan dilakukan oleh sumber data sebagaimana adanya terjadi dilapangan melalui wawancara dengan membagikan list pertanyaan.

### 1. Karakteristik Informan

Jumlah informan dalam penelitian ini sebanyak tujuh orang, berikut data yang merupakan karakteristik informan berdasarkan posisi pekerjaannya.

**TABEL 3**  
**Karakteristik informan berdasarkan posisi pekerjaannya**

No	Nama	Jabatan
1	Fitah Ubarkah	Pimpinan Cabang
2	Andi Niar Hasrianti	Staf Admin
3	Sahril	Staf Kasir
4	Andi Asrul Sani	Staf Pengisian Uang
5	Mustalif	Staf CIT
6	Ramdan	Staf Service
7	Syamsu Marlin	Security

Tabel diatas menunjukkan karakteristik informan berdasarkan posisi jabatannya pada PT. Swadharma Sarana Informatika diantaranya satu orang pimpinan cabang, lima orang staf perusahaan, dan satu orang security dengan total keseluruhan tujuh orang

Dari data informan diatas dapat disimpulkan bahwa seluruh sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah tujuh orang

## 2. Deskripsi Hasil Wawancara

Data dari hasil penelitian ini didapatkan dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan membagikan list pertanyaan kepada tujuh orang sampel dalam kurun waktu bulan juli sampai bulan agustus 2019. Dimana sampel yang melakukan wawancara adalah pimpinan cabang, staf perusahaan dan security. Berikut hasil wawancara dengan informan

### a. Metode *feedback* 360 derajat

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap bapak Fitrah Ubarkah selaku pimpinan cabang tentang adanya metode *feedback* 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan di PT. Swadharma Sarana Informatika mengatakan :

*“Dengan adanya metode ini menurut saya, penerapan Sumber Daya Manusia/ Pengembangan Sumber Daya Manusia lebih baik dibandingkan dengan metode lainnya. Karena selain melibatkan semua anggota perusahaan metode ini memiliki hasil keakuratan yang baik dan jujur dengan harapan meningkatkan kinerja dan memperbaiki kinerja karyawan sebelumnya. metode ini sangat bagus karena penggunaannya simple dan tidak memerlukan banyak biaya karena pihak yang menilai dan dinilai adalah karyawan itu sendiri, artinya mereka saling menilai kinerja masing-masing lalu dikumpulkan kepada manajemen perusahaan/ saya sendiri dengan menyamarkan identitas penilai. Dari hasil penilaian itu dirapatkan dan dimusyawahkan membahas tentang hasil penilaian kemudian pihak yang dinilai akan diberikan hal-hal yang berdasarkan hasil penilaian*

*agar memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang pada karyawan itu.”(wawancara pada hari jumat 26 juli 2019)*

Kemudian peneliti lebih lanjut menggali informasi serupa dengan staf admin yaitu ibu Andi Niar Hasrianti tentang adanya metode feedback 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan beliau mengatakan:

*“Semua metode mungkin bagus yaa tapi menurut saya metode ini lebih bagus diterapkan dalam perusahaan ini karena proses kegiatannya memerlukan tanggung jawab yang tinggi apalagi di perusahaan yang mengelola langsung uang jadi dengan adanya metode ini sangat cocok menurut saya diterapkan dan menjadi pelengkap dalam perusahaan ini untuk meningkatkan sumber daya manusianya.”(wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 juli 2019).*

Lebih lanjut peneliti kembali menggali informasi serupa dengan staf kasir yaitu bapak Sahril tentang adanya metode feedback 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan bapak mengatakan:

*“Dengan adanya metode feedback 360 derajat ini menurut saya sih cocok karena disini metode ini penilaiannya lebih akurat apalagi kita disini perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyaluran uang atm jadi tanggung jawab menjadi tinggi dan penilaian yang di hasilkan lebih akurat dan lebih jujur dibandingkan penilaian yang lainnya jika di terapkan dalam perusahaan ini.”(wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 juli 2019)”*

**b. Efektifitas metode *feedback* 360 derajat dalam penilaian kinerja karyawan pada PT. Swadharma Sarana Informatika.**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap informan tentang efektifnya metode *feedback* 360 derajat di perusahaan PT. Swadharma Sarana Informatika bapak Fitrah Ubarkah selaku pimpinan cabang mengatakan :

*"Menurut saya metode feedback ini berjalan efektif, karena kami mengikuti tahapan sesuai dengan prosedur pelaksanaan penilaian mulai dari input proses dan output. Melihat dari hasil penilaian, kinerja karyawan mengalami peningkatan dari sebelumnya dilihat dari perkembangan karyawan itu. Artinya karyawan lebih bertanggung jawab dan fokus kepada pekerjaannya. Sehingga mengalami peningkatan dan tentu saja berdampak baik bagi perusahaan terus mengalami kemajuan."(wawancara yang dilakukan tanggal 26 juli 2019).*

Kemudian peneliti kembali menanyakan hal serupa tentang efektivitas dari metode *feedback* 360 derajat kepada bapak Andi Asrul Sani selaku staf pengisian uang bapak mengatakan :

*"Sejauh ini menurut saya sangat efektif apalagi kita sebagai karyawan yang menjalankan perusahaan dengan jasa penyaluran uang atm yang pegang banyak uang perusahaan harus bertanggung jawab penuh dan dengan metode ini sebagai pelengkap tentang kejujuran dalam pekerjaan dan membuat perusahaan terus berkembang."(wawancara dilakukan pada tanggal 26 juli 2019).*

Lebih lanjut peneliti kemudian menggali informasi serupa tentang efektivitas dari metode *feedback* 360 derajat kepada bapak Ramdan selaku staf service bapak mengatakan :

*"Menurut saya metode feedback 360 ini sudah berjalan efektif yang tadinya bekerja tidak maksimal sekarang lebih meningkatkan pekerjaannya. Sayapun ikut merasakan karena kita selalu berhati hati dalam pekerjaan takutnya pada saat rapat hasil penilaian saya mendapatkan keluhan yang buruk."(wawancara di lakukan pada tanggal 26 juli 2019)*

**c. Masalah yang dihadapi pada penilaian kinerja karyawan dengan metode *feedback* 360 derajat dan upaya untuk mengatasi masalah.**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap masalah yang dihadapi dan upaya mengatasi masalah itu selama pelaksanaan metode *feedback* 360 derajat bapak Fitrah Urbah kembali mengatakan :

*“Selama pelaksanaan penilaian kendala atau masalah yang dihadapi frekuensinya tidak begitu banyak jadi tidak terlalu mempengaruhi keefektifan dari metode ini seperti kemampuan penilai dalam menilai yang masih memiliki kompetensi yang kurang, akan tetapi upaya untuk mengatasi itu adalah melakukan pelatihan kepada penilai agar lebih mampu menilai secara akurat dan objektif pada karyawan dan juga kendalanya adalah terlalu banyaknya penilai hasil penilaian saling bertentangan dan susah menentukan penilaian siapa sebenarnya yang paling akurat. Upaya mengatasi itu dengan membahas pada saat rapat agar mendapat kesimpulan yang baik.”(wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 juli 2019).*

Kemudian peneliti lebih lanjut menggali informasi mengenai hal yang sama kepada ibu Andi Niar Hasrianti selaku Staf Admin beliau mengatakan:

*“Saya sebagai staf disini setelah mendapatkan hasil penilaian biasanya mendapat sedikit kejanggalan seperti terjadinya bias atau kesalahan penilai dalam menilai yang tidak seharusnya akan tetapi menurut saya itu semua adalah bagian dari proses karena jika tidak ada umpan balik yang negatif pembahasan pada saat rapat lebih monoton tapi yaa kembali lagi kepada pemantapan pelatihan agar objek yang dinilai diharapkan lebih jujur.”(wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 juli 2019).*

Lebih lanjut peneliti kemudian menggali informasi lagi mengenai hal yang serupa tentang masalah atau kendala yang dihadapi pada pelaksanaan penilaian dan upaya mengatasi masalah itu,peneliti menemukan informasi dari bapak sahril selaku staf kasir beliau mengatakan :

*“Kendalanya mungkin menurut saya cuma memerlukan waktu yang lama tapi menurut saya tidak terlalu menjadi masalah demi kelancaran hasil atau efektifnya metode ini dari pada*

*mempercepat prosesnya tetapi menghasilkan penilaian yang tidak akurat. upaya mengatasi itu mungkin dari para penilai dan yang dinilai mengikuti aturan atau standar operasional masing masing.”(wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 juli 2019).*

### **C. Analisis Dan Interpretasi ( Pembahasan )**

Hasil penelitian diatas merupakan proses penelitian lapangan yang dilakukan oleh peneliti dengan pemenuhan persyaratan prosedur penelitian. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menjelaskan tentang bagaimana efektivitas metode *feedback* 360 derajat pada PT.Swadharma Sarana Informatika

#### **1. Metode *feedback* 360 derajat pada PT. Swadharma sarana Informatika**

Metode *feedback* 360 derajat adalah metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh banyak pihak sehingga hasil yang diperoleh diharapkan lebih jujur, adil, dan objektif. Pendek kata metode ini mencoba mengumpulkan masukan dari berbagai narasumber atau penilai dalam lingkungan kerja karyawan.

Dalam kegiatan memenuhi pengembangan sumber daya manusia PT. Swadharma Sarana Informatika menggunakan metode *feedback* 360 derajat sebagai metode penilaian kinerja karyawan di perusahaannya. Metode *feedback* 360 derajat diterima dan diterapkan dengan baik.

#### **2. Efektivitas Metode *Feedback* 360 Derajat**

PT. Swadharma Sarana Informatika sebagai perusahaan jasa penyaluran uang atm merupakan salah satu perusahaan yang terkemuka di

Indonesia hampir 10 dekade perusahaan ini berjalan, tentu saja perusahaan ingin sumber daya manusianya mengalami perkembangan. Bentuk manifestasi dari perkembangan sumber daya manusia adalah dengan melakukan penilaian kinerja sebagai bentuk evaluasi dari kinerja setiap karyawannya agar mengalami peningkatan kemampuan dan memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang.

Setelah peneliti melakukan wawancara langsung dengan informan, peneliti menemukan bahwa metode *feedback* 360 derajat ini berjalan efektif pada PT. Swadharma Sarana Infomatika. Pihak perusahaan mengatakan metode *feedback* ini berjalan efektif karena perusahaan mengikuti tahap prosedur yang menjadi kunci efektivitas pelaksanaan penilaian yaitu input, proses, dan output dengan baik. Berikut tahapan yang dimaksud yaitu :

#### 4) *Input* (Masukan)

- j) Tujuan penilaian 360 derajat. Tujuan proses ini adalah untuk pengembangan (atau tujuan lain sesuai kebutuhan). Tujuan lainnya adalah untuk mengumpulkan informasi dalam mengevaluasi individu dan membuat keputusan.
- k) Perlengkapan-perengkapan sistem 360 derajat, yaitu faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun perlengkapan adalah waktu dan biaya.
- l) Pentingnya umpan balik secara tertulis. Umpan balik secara tertulis

berisi tentang tambahan informasi untuk memperbaiki perilaku karyawan.

- m) Pentingnya penilai yang memiliki *anonymity* atau *accountability*. Artinya seorang penilai tidak boleh mengkaitkan penilaian dengan perasaan pribadi agar penilaian menjadi fair.
- n) Rekan kerja yang dipilih. Pemilihan rekan kerja ini harus didasarkan pada kriteria tujuan seperti rekan kerja dalam tim atau rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan/tugas individu yang dinilai tersebut.
- o) Pelatihan bagi penilai. Pelatihan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya *rating errors* seperti *halo effect*.
- p) Pelatihan bagi yang pihak yang dinilai. Pelatihan ini bertujuan untuk menganalisis data dan memilih target perbaikan, mengendalikan perasaan bila ia menerima umpan balik negatif, membahas hasil kesimpulan dengan penilainya dan menentukan tujuan khusus dan rencana tindakan.
- q) Pelatihan bagi pelatih. Pelatihan ini meliputi pelatihan untuk menjadi pendengar yang baik, fokus wawancara, memilih target area perbaikan, mengendalikan perasaan dan reaksi bila mendapat umpan balik negatif, menentukan tujuan tertentu dan rencana tindakan dan cara untuk membentuk pengembangan perilaku kebiasaan yang baru.
- r) Laporan hasil ringkasan penilaian 360 derajat. Hasil penilaian sistem 360 derajat dipresentasikan pada yang dinilai disertai dengan komentar tertulis.

## 5) *Process* (Proses Penilaian)

- m) Penilaian diri sendiri. Dilakukan untuk alasan pengembangan, kemampuan untuk menerima umpan balik negatif dari orang lain, dan motivasi untuk memperbaiki diri.
- n) Reaksi terhadap umpan balik yang diharapkan dan tidak diharapkan.
- o) Pengarahan untuk perbaikan. Penilaian 360 derajat memberikan kesempatan bagi pihak yang dinilai untuk berbagi rasa dan berdiskusi mengenai rencana mereka untuk memperbaiki diri.
- p) Penargetan area perbaikan sementara. Penilai dan pihak yang dinilai perlu bertemu untuk mencari tambahan informasi yang dapat membantu pihak yang dinilai menentukan tujuan yang lebih spesifik.
- q) Mengembangkan rencana tindakan. Pengembangan rencana tindakan perlu dilakukan dua kali yaitu pada saat pihak yang dinilai meninjau hasil 360 derajat dengan supervisor, dan setelah pihak yang dinilai membagi hasil dengan penilai.
- r) Pengembalian laporan hasil ringkasan kepada penilai. Organisasi perlu menentukan proses terstruktur untuk memberi kebebasan komunikasi bagi penilai untuk menyampaikan hasil penilaian kepada pihak yang dinilai.
- s) Komunikasi. Kejelasan proses komunikasi sangat diperlukan dalam penilaian 360 derajat ini.
- t) Penentuan tujuan spesifik perbaikan dan rencana tindakan. Kegagalan untuk menentukan tujuan spesifik dalam penilaian 360 derajat menyebabkan perilaku kerja pihak yang dinilai menjadi kurang baik

- u) Pelatihan *Just In Time* (JIT). Pelatihan ini bertujuan agar pihak yang dinilai bersedia untuk memperbaiki diri.
  - v) Mini-appraisal dan rencana tindak lanjut. Semakin sering penilaian dilakukan maka semakin mudah penilai untuk mengevaluasi pihak yang dinilai.
  - w) Perhatian pada pengembangan.
  - x) Pertanggung jawaban atas perbaikan kinerja. Hal ini perlu dilakukan untuk menjamin pihak yang dinilai bersedia untuk memperbaiki diri.
- 6) *Output* (Hasil / Keluaran)
- e) Meningkatkan kesadaran individu terhadap harapan penilai melalui proses komunikasi.
  - f) Perbaikan perilaku pihak yang dinilai dalam bekerja sehubungan dengan adanya pelatihan dan pengarahan.
  - g) Mengurangi hal-hal yang tidak dapat dibicarakan, khususnya tentang perilaku yang tidak diharapkan dari penilai.
  - h) Peningkatan dalam peninjauan sistem 360 derajat secara informal melalui umpan balik yang dihasilkan.

Selain itu melihat dari hasil penilaian, informan mengatakan bahwa kinerja karyawan mengalami peningkatan dari sebelumnya dilihat dari perkembangan karyawan itu dan karyawan lebih bertanggung jawab dan fokus kepada pekerjaannya dan tentu saja berdampak baik bagi perusahaan untuk terus mengalami kemajuan. Para karyawan juga lebih bersemangat memperbaiki kekurangan kinerja dan meningkatkan kinerjanya.

### 3. Masalah Yang Di Hadapi Dan Upaya Mengatasi Masalah Dalam Pelaksanaan Metode *Feedback* 360 Derajat

Manusia bukanlah makhluk sempurna tapi manusia bisa menyempurnakannya. Seperti itulah analogi dari proses pelaksanaan metode ini melihat keobjektifan hasilnya ternyata masih memiliki sedikit kendala atau masalah. Akan tetapi, masalah yang ditemukan dalam proses pelaksanaannya tarafnya tidak begitu mempengaruhi keefektifan dari metode ini.

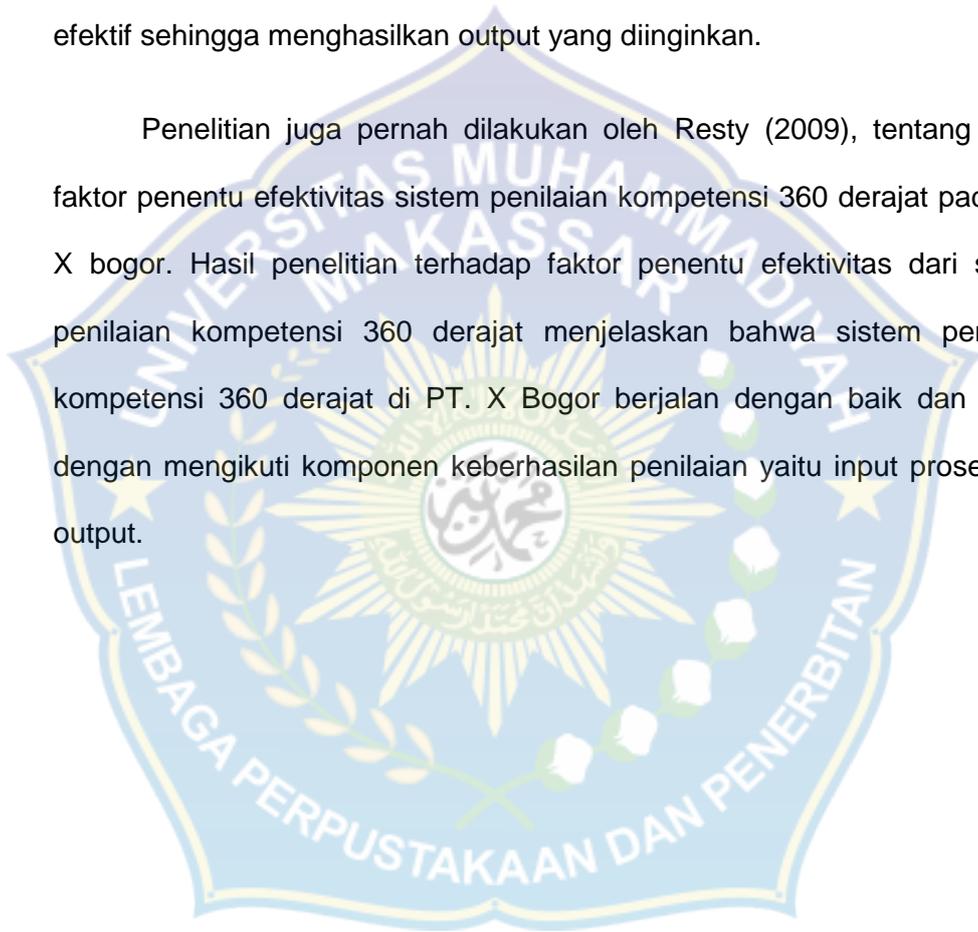
Seperti yang dikatakan informan kepada peneliti yaitu masalah yang dihadapi frekuensinya tidak begitu banyak seperti kemampuan penilai yang dinilai masih memiliki kompetensi yang masih kurang, akan tetapi upaya untuk mengatasi itu adalah melakukan pelatihan yang serius kepada penilai agar lebih mampu menilai secara akurat dan objektif.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka metode *feedback* 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan diterapkan dengan baik dan dianggap sudah berjalan secara efektif dengan mengikuti tahap prosedur pelaksanaan yang menjadi kunci efektivitas penilaian yaitu *input*, *proses*, dan *output* serta hasil penilaian yang didapatkan cukup baik melihat dari peningkatan kinerja karyawan dari sebelumnya pada PT. Swadharma Sarana Informatika. Meskipun masalah atau kendala yang muncul pada proses penilaian potensinya tidak terlalu mempengaruhi keefektifan dari metode *feedback* 360 derajat seperti kemampuan penilai yang menilai memiliki kompetensi yang masih kurang. Akan tetapi perusahaan menanggulangi itu agar menjaga efektivitas dari metode *feedback* 360

derajat dengan upaya pematapan pelatihan prosedur pelaksanaan penilaian.

Konsep dan teori yang mendukung dikemukakan oleh Setyaningrum (2004) bahwa pada sistem penilaian ini, proses penilaian menjadi efektif apabila mempersiapkan input yang berkualitas, proses penilaian menjadi efektif sehingga menghasilkan output yang diinginkan.

Penelitian juga pernah dilakukan oleh Resty (2009), tentang faktor faktor penentu efektivitas sistem penilaian kompetensi 360 derajat pada PT. X bogor. Hasil penelitian terhadap faktor penentu efektivitas dari sistem penilaian kompetensi 360 derajat menjelaskan bahwa sistem penilaian kompetensi 360 derajat di PT. X Bogor berjalan dengan baik dan efektif dengan mengikuti komponen keberhasilan penilaian yaitu input proses dan output.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Metode *feedback* 360 derajat sebagai penilaian kinerja karyawan digunakan dan diterapkan dengan baik di perusahaan PT. Swadharma Sarana Informatika dan pihak perusahaan merasa metode ini sangat bagus diterapkan di perusahaan. Metode *feedback* 360 derajat berjalan secara efektif di PT. Swadharma Sarana Informatika karena perusahaan telah mengikuti tahap prosedur pelaksanaan penilaian yaitu *input process* dan *output* yang menjadi kunci efektivitas serta melihat dari hasil penilaian, kinerja karyawan mengalami peningkatan dari sebelumnya dilihat dari perkembangan karyawan itu dan karyawan lebih bertanggung jawab dan fokus kepada pekerjaannya serta karyawan mengalami peningkatan dan tentu saja berdampak baik bagi perusahaan mengalami kemajuan.
2. Masalah yang ditemukan pada proses penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *feedback* 360 derajat seperti penilai masih memiliki kompetensi yang masih kurang dalam menilai.
3. Upaya dalam mengatasi masalah yang ditemukan dalam proses penilaian yaitu memperdalam pelatihan dan mempermantap persiapan dengan betul-betul memperhatikan tahap penerapan metode yaitu *input, proses*, dan *output*.

## B. Saran

Seorang peneliti harus mampu memberikan sesuatu yang berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan, instansi atau perusahaan serta berbagai pihak yang berkaitan dengan penelitian ini. Maka dari itu hasil penelitian mengenai metode *feedback* 360 derajat menyampaikan saran sebagai berikut:

1. Untuk meminimalisir masalah yang di hadapi pada saat proses pelaksanaan penilaian kinerja karyawan menggunakan metode *feedback* 360 derajat pihak yang menggunakan harus betul-betul memperhatikan kemampuan penilai agar hasil yang didapatkan lebih objektif dengan mengadakan pelatihan mendalam sebelum melaksanakan proses penilaian.
2. Dalam membahas hasil penilaian kinerja pada saat musyawarah atau rapat setiap orang harus mampu berbicara atau memiliki lisan yang baik agar hasil penilaian yang dibicarakan tidak menimbulkan kesalahpahaman.
3. Dalam proses pelaksanaan penilaian metode *feedback* 360 derajat, akan berjalan efektif jika mengikuti pedoman atau tahap dalam implementasi metode *feedback* 360 derajat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2005, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, PT. Refika Aditama.
- Fleenor, John W. et.al, 2008, *Leveraging the impact of 360-degree feedback*, USA: Center for Creative Leadership;
- Fleenor, John W., Prince, Jeffrey Michael, 1997, *Using 360-degree feedback in organizations : an annotated bibliography*, USA: Center for Creative Leadership;
- Lharansia, Resty, 2009, *Faktor-faktor Penentu Efektivitas Sistem Penilaian Kompetensi 360 Derajat pada PT. X Bogor*, jurnal, Bogor: Institut Pertanian Bogor;
- Linman, Terri, n.d., *360-degree Feedback: Weighing the Pros and Cons*, journal, San Diego State University;
- Mahmudi, (2005). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Malayu S.P. Hasibuan, 2004, *Manajemen*, Jakarta, Bumi Aksara
- Malayu S.P. Hasibuan, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta, Bumi Aksara
- Manullang, 2002, *Dasar-dasar Manajemen*, Penerbit Ghalia Indonesia.
- Mardiasmo. 2009. *Perpajakan edisi revisi 2009*, Yogyakarta: Andi offset.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Grasindo.

- Mathis, Robert L and Jackson, John H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*. Buku Dua. Jakarta, Salemba Empat.
- Setyaningrum, 2004. *Kesuksesan organisasi melalui penilaian kinerja feedback 360 derajat*.
- Siagan, Sondang P. (1978:77) *Administrasi pembangunan : konsep, dimensi dan strateginya*. Jakarta: penerbit Gita Karya
- Simanjuntak, Payaman J., Prof., Dr., 2011, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja, Edisi 3*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia;
- Sugyono, 2012 *Metode penelitian kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Wood, Jack, Joseph Wallace, Rachid M. Zeffane, Schmerhorn, *Hunt and Osborn, 2001, Organizational Behaviour: A Global Perspective, John Wiley & Son Australia, Ltd.*
- Zaenal Arifin, 2005, *Dasar-dasar Penulisan Karangan Ilmiah*, Jakarta, PT Grasindo.
- ANONIM**
- Adryanto, Michael, 2011, *Mengenali Metode Penilaian 360 Derajat*, diakses: 9Mei2019, <http://michaeladryanto.wordpress.com/2011/11/09/mengenali-metode-penilaian-360-derajat/>;
- Akrani, Gaurav, 2013, *360 Degree Appraisal: Meaning and Six Parties Involved In It*, online journal, India: Kalyan City Life, diakses: 9 Mei 2019, <http://kalyan-city.blogspot.com/2011/05/360-degree-appraisal-meaning-and-six.html>;
- BusinessDictionary.com, n.d., *360 degree feedback, online dictionary, di akses pada 8mei2019* <http://www.businessdictionary.com/definition/360-degree-feedback.html>;

### TRANSKRIP WAWANCARA

Nama informan : Fitrah Ubarkah  
 Jabatan : Pimpinan cabang  
 Tanggal : 26 juli 2019  
 Jam : 08.00-08.30 WITA  
 Tempat wawancara : Kantor PT.SSI  
 Topik wawancara : Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika Di Kota Makassar.

#### 1. Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Bagaimana menurut anda dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat sebagai acuan penilaian di perusahaan anda ?
Informan	Dengan adanya metode ini menurut saya, penerapan Sumber Daya Manusia/ Pengembangan Sumber Daya Manusia lebih baik dibandingkan dengan metode lainnya. Karena selain melibatkan semua anggota perusahaan metode ini memiliki hasil keakuratan yang baik dan jujur dengan harapan meningkatkan kinerja dan memperbaiki kinerja karyawan sebelumnya. metode ini sangat bagus karena penggunaannya simple dan tidak memerlukan banyak biaya karena pihak yang menilai dan dinilai adalah

	<p>karyawan itu sendiri, artinya mereka saling menilai kinerja masing-masing lalu dikumpulkan kepada manajemen perusahaan/ saya sendiri dengan menyamarkan identitas penilai. Dari hasil penilaian itu dirapatkan dan dimusyawarahkan membahas tentang hasil penilaian kemudian pihak yang dinilai akan diberikan hal-hal yang berdasarkan hasil penilaian agar memperbaiki hal-hal yang dianggap kurang pada karyawan itu.</p>
Refleksi	<p>Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa metode <i>feedback 360</i> dalam penilaian kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika sudah diterima dan digunakan dalam perusahaan dengan tujuan agar pengembangan kinerja.</p>

## 2. Efektivitas Metode *feedback 360* derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Apakah penilaian kinerja menggunakan metode <i>feedback 360</i> derajat berjalan secara efektif di perusahaan anda ?
Informan	Sejauh menurut saya metode <i>feedback</i> ini berjalan efektif, karena kami mengikuti tahapan sesuai dengan prosedur pelaksanaan penilaian mulai dari input proses dan output. Melihat dari hasil penilaian, kinerja karyawan mengalami

	<p>peningkatan dari sebelumnya dilihat dari perkembangan karyawan itu. Artinya karyawan lebih bertanggung jawab dan fokus kepada pekerjaannya. Sehingga mengalami peningkatan dan tentu saja berdampak baik bagi perusahaan terus mengalami kemajuan.</p>
Refleksi	<p>Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode <i>feedback</i> 360 derajat dalam penilaian kinerja karyawan pada PT. Swadharma Sarana Informatika dianggap sudah berjalan efektif karena pihak perusahaan telah mengikuti prosedur yaitu input, process, dan output yang menjadi kunci agar metode <i>feedback</i> 360 derajat berjalan efektif.</p>

3. Masalah yang di hadapi dan upaya mengatasi selama proses pelaksanaan penilaian menggunakan Metode *feedback* 360 derajat.

	Materi wawancara
Peneliti	<p>Selama pelaksanaan penilaian, kendala atau masalah apa yang sering di hadapi karyawan pada saat pelaksanaan penilaian dan apa upaya anda mengatasi masalah tersebut ?</p>
Informan	<p>Selama pelaksanaan penilaian kendala atau masalah yang dihadapi frekuensinya tidak begitu banyak jadi tidak mempengaruhi keefektifan metode ini seperti kemampuan</p>

	<p>penilai dalam menilai memiliki kompetensi yang masih kurang, akan tetapi upaya untuk mengatasi itu adalah melakukan pelatihan kepada penilai agar lebih mampu menilai secara akurat dan objektif pada karyawan dan juga kendalanya adalah terlalu banyaknya penilai hasil penilaian saling bertentangan dan susah menentukan penilaian siapa sebenarnya yang paling akurat. Upaya mengatasi itu dengan membahas pada saat rapat agar mendapat kesimpulan yang baik.</p>
Refleksi	<p>Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa selama proses pelaksanaan penilaian terdapat masalah yang potensinya tidak mempengaruhi keefektifan metode seperti penilai yang memiliki kompetensi yang masih kurang akan tetapi pihak perusahaan dapat menanggulangi itu semua dengan melakukan pemantapan pelatihan prosedur pelaksanaan penilaian.</p>

### TRANSKRIP WAWANCARA

Nama informan : Andi Niar Hasrianti  
 Jabatan : Staf Admin  
 Tanggal : 26 juli 2019  
 Jam : 08.30-09.00 WITA  
 Tempat wawancara : Kantor PT.SSI  
 Topik wawancara : Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika Di Kota Makassar.

#### 1. Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Bagaimana menurut anda dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat sebagai acuan penilaian di perusahaan anda ?
Informan	Semua metode mungkin bagus yaa tapi menurut saya metode ini lebih bagus diterapkan dalam perusahaan ini karena proses kegiatannya memerlukan tanggung jawab yang tinggi apalagi di perusahaan yang mengelola langsung uang jadi dengan

	adanya metode ini sangat cocok menurut saya diterapkan dan menjadi pelengkap dalam perusahaan ini untuk meningkatkan sumber daya manusianya.
Refleksi	Dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa metode <i>feedback 360</i> dalam penilaian kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika sudah diterima dan digunakan dalam perusahaan dengan tujuan agar pengembangan kinerja.

## 2. Efektivitas Metode *feedback 360* derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Apakah penilaian kinerja menggunakan metode <i>feedback 360</i> derajat berjalan secara efektif di perusahaan anda ?
Informan	Menurut saya berjalan efektif metode <i>feedback 360</i> ini karena saya jadi lebih bersemangat dalam bekerja.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode <i>feedback 360</i> derajat dalam penilaian kinerja karyawan pada PT. Swadharma Sarana Informatika dianggap sudah berjalan efektif.

## 3. Masalah yang di hadapi dan upaya mengatasi selama proses pelaksanaan penilaian menggunakan Metode *feedback 360* derajat.

	Materi wawancara
Peneliti	Selama pelaksanaan penilaian, kendala atau masalah apa yang sering di hadapi karyawan pada saat pelaksanaan penilaian dan apa upaya anda mengatasi masalah tersebut ?
Informan	Saya sebagai staf disini setelah mendapatkan hasil saya lebih bersemangat memperbaiki kekurangan kinerja dan meningkatkan kinerja hasil penilaian biasanya mendapat sedikit kejanggalan seperti terjadinya bias atau kesalahan penilai dalam menilai yang tidak seharusnya akan tetapi menurut saya itu semua adalah bagian dari proses karena jika tidak ada umpan balik yang negatif pembahasan pada saat rapat lebih monoton tapi yaa kembali lagi kepada pemantapan pelatihan agar objek yang dinilai diharapkan lebih jujur.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa perlunya pemantapan prosedur pelatihan metode agar tidak terjadi kesalahan yang menyebabkan hasil yang didapatkan kurang objektif.

### TRANSKRIP WAWANCARA

Nama informan : Sahril  
 Jabatan : Staf Kasir  
 Tanggal : 26 juli 2019  
 Jam : 09.00-09.30 WITA  
 Tempat wawancara : Kantor PT.SSI  
 Topik wawancara : Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika Di Kota Makassar

#### 1. Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Bagaimana menurut anda dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat sebagai acuan penilaian di perusahaan anda ?
Informan	Dengan adanya metode <i>feedback</i> 360 derajat ini menurut

	saya sih cocok karena disini metode ini penilaiannya lebih akurat apalagi kita disini perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyaluran uang atm jadi tanggung jawab menjadi tinggi dan penilaian yang di hasilkan lebih akurat dan lebih jujur dibandingkan penilaian yang lainnya jika di terapkan dalam perusahaan ini.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa informan menerima dengan baik dan menganggap penilaiannya lebih akurat dan lebih jujur dibandingkan dengan penilaian lainnya

## 2. Efektivitas Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Apakah penilaian kinerja menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat berjalan secara efektif di perusahaan anda ?
Informan	menurut saya sudah berjalan efektif.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode penilaian kinerja tersebut sudah berjalan efektif.

## 3. Masalah yang di hadapi dan upaya mengatasi selama proses pelaksanaan penilaian menggunakan Metode *feedback* 360 derajat.

	Materi wawancara
Peneliti	Selama pelaksanaan penilaian, kendala atau masalah apa yang sering di hadapi karyawan pada saat pelaksanaan penilaian dan apa upaya anda mengatasi masalah tersebut ?
Informan	kendalanya mungkin menurut saya cuma memerlukan waktu yang lama tapi menurut saya tidak terlalu menjadi masalah demi kelancaran hasil atau efektifnya metode ini dari pada mempercepat prosesnya tetapi menghasilkan penilaian yang tidak akurat. upaya mengatasi itu mungkin dari para penilai dan yang dinilai mengikuti aturan atau standar operasional masing masing.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kendala yang didapat adalah memerlukan waktu yang lama akan tetapi itu tidak terlalu menjadi masalah demi kelancaran hasil dan upaya mengatasi itu mungkin dari para penilai dan yang dinilai mengikuti aturan atau standar operasional masing masing



### TRANSKRIP WAWANCARA

Nama informan : Andi Asrul Sani  
Jabatan : Staf pengisian uang  
Tanggal : 26 juli 2019  
Jam : 09.30-10.30  
Tempat wawancara : Kantor PT.SSI  
Topik wawancara : Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika Di Kota Makassar

1. Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Bagaimana menurut anda dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat sebagai acuan penilaian di perusahaan anda ?
Informan	bagus dek diterapkan metode penilaian seperti itu karena hasilnya lebih jujur
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan metode <i>feedback</i> 360 derajat dalam penilaian kinerja karyawan mendapatkan hasil yang lebih jujur

## 2. Efektivitas Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Apakah penilaian kinerja menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat berjalan secara efektif di perusahaan anda ?
Informan	Sejauh ini menurut saya sangat efektif apalagi kita sebagai karyawan yang menjalankan perusahaan dengan jasa penyaluran uang atm yang pegang banyak uang perusahaan harus bertanggung jawab penuh dan dengan metode ini sebagai pelengkap tentang kejujuran dalam pekerjaan dan membuat perusahaan terus berkembang.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode

	sudah berjalan efektif
--	------------------------

3. Masalah yang di hadapi dan upaya mengatasi selama proses pelaksanaan penilaian menggunakan Metode *feedback* 360 derajat.

	Materi wawancara
Peneliti	Selama pelaksanaan penilaian, kendala atau masalah apa yang sering di hadapi karyawan pada saat pelaksanaan penilaian dan apa upaya anda mengatasi masalah tersebut ?
Informan	mungkin ada beberapa kendala tapi sejauh ini saya belum merasakan dan menikmati proses dari metode ini mungkin karyawan lain mendapatkan sedikit kendala tapi kembali kepada metode itu sendiri mengingat metode itu mempunyai tujuan yang baik.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa informan belum menemukan masalah dan menikmati proses dari metode <i>feedback</i> 360 derajat.

### TRANSKRIP WAWANCARA

Nama informan : Mustalif  
 Jabatan : Staf CIT  
 Tanggal : 26 juli 2019  
 Jam : 10.00-10.30 WITA

Tempat wawancara : Kantor PT.SSI

Topik wawancara : Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika Di Kota Makassar

### 1. Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Bagaimana menurut anda dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat sebagai acuan penilaian di perusahaan anda ?
Informan	mungkin jawaban dari staf lain sudah menjawab pernyataan yang adek tanyakan. Jadi saya hanya mengatakan bagus dengan adanya metode <i>feedback</i> 360 sebagai penilaian kinerja karyawan.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa informan mengatakan bagus dengan adanya metode <i>feedback</i> 360 sebagai penilaian kinerja karyawan.

### 2. Efektivitas Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
--	------------------

Peneliti	Apakah penilaian kinerja menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat berjalan secara efektif di perusahaan anda ?
Informan	menurut saya berjalan efektif dek karena saya melihat rekan kerja lebih fokus dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya masing masing.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa informan mengatakan metode sudah berjalan efektif karena informan melihat rekan kerja lebih fokus dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya masing masing.

3. Masalah yang di hadapi dan upaya mengatasi selama proses pelaksanaan penilaian menggunakan Metode *feedback* 360 derajat.

	Materi wawancara
Peneliti	Selama pelaksanaan penilaian, kendala atau masalah apa yang sering di hadapi karyawan pada saat pelaksanaan penilaian dan apa upaya anda mengatasi masalah tersebut ?
Informan	kalau bicara mengenai kendala yang di hadapi mungkin saya yang paling merasa berhati hati karena saya di dalam staf CIT saya bertindak melakukan input uang untuk transit

	ke beberapa atm jadi saya harus bekerja secara jujur dan maksimal karena kalau tidak saya menjadi sorotan pada saat pembahasan hasil penilaian.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa informan merasa berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya dan harus bekerja secara jujur dan maksima dan tidak ingin sorotan pada saat pembahasan hasil penilaian.



### TRANSKRIP WAWANCARA

Nama informan : Ramdan  
 Jabatan : Staf Service  
 Tanggal : 26 juli 2019  
 Jam : 10.30-11.00 WITA  
 Tempat wawancara : Kantor PT.SSI  
 Topik wawancara : Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika Di Kota Makassar

#### 1. Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Bagaimana menurut anda dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat sebagai acuan penilaian di perusahaan anda ?
Informan	menurut saya dengan adanya metode ini diharapkan kepada karyawan bekerja dengan maksimal jadi ada semacam tuntutan untuk bekerja lebih jujur karena kita mengolah uang.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode ini diharapkan kepada karyawan bekerja dengan maksimal

## 2. Efektivitas Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Apakah penilaian kinerja menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat berjalan secara efektif di perusahaan anda ?
Informan	Menurut saya metode <i>feedback</i> 360 ini sudah berjalan efektif yang tadinya bekerja tidak maksimal sekarang lebih meningkatkan pekerjaanya. Sayapun ikut merasakan karena kita selalu berhati hati dalam pekerjaan takutnya pada saat rapat hasil penilaian saya mendapatkan keluhan yang buruk.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode sudah berjalan efektif.

## 3. Masalah yang di hadapi dan upaya mengatasi selama proses pelaksanaan penilaian menggunakan Metode *feedback* 360 derajat.

	Materi wawancara
Peneliti	Selama pelaksanaan penilaian, kendala atau masalah apa yang sering di hadapi karyawan pada saat pelaksanaan penilaian dan apa upaya anda mengatasi masalah tersebut
Informan	menurut pemikiran saya kemungkinan permasalahan yang timbul jika bos menyampaikan hasil yang berbeda maksudnya perbedaan penyampaian lisan biasanya tidak sama dengan yang dibacakan tapi itu cuma kemungkinan

	saja menurut saya yang menerima hasil lebih paham perlu ditanggulangi dengan baik dengan betul betul menguasai penyampaian yang baik.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa perlunya berbahasa dengan baik

### TRANSKRIP WAWANCARA

Nama informan : Syamsu Marlin  
 Jabatan : Security  
 Tanggal : 8 agustus 2019  
 Jam : 11.00-11.30 WITA  
 Tempat wawancara : Kantor PT.SSI  
 Topik wawancara : Efektivitas Metode Feedback 360 Derajat Dalam Penilaian Kinerja karyawan pada PT.Swadharma Sarana Informatika Di Kota Makassar

#### 1. Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Bagaimana menurut anda dengan adanya penilaian kinerja dengan menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat sebagai acuan penilaian di perusahaan anda ?
Informan	menurut saya semua metode penilaian kinerja baik tapi metode <i>feedback</i> ini cocok untuk perusahaan ini.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode

	feedback ini cocok untuk perusahaan.
--	--------------------------------------

## 2. Efektivitas Metode *feedback* 360 derajat

	Materi wawancara
Peneliti	Apakah penilaian kinerja menggunakan metode <i>feedback</i> 360 derajat berjalan secara efektif di perusahaan anda ?
Informan	berjalan efektif karena pada saat proses penilaian cukup baik dan hasilnya membuat karyawan lebih fokus terhadap pekerjaanya
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa metode sudah berjalan efektif.

## 3. Masalah yang di hadapi dan upaya mengatasi selama proses pelaksanaan penilaian menggunakan Metode *feedback* 360 derajat.

	Materi wawancara
Peneliti	Selama pelaksanaan penilaian, kendala atau masalah apa yang sering di hadapi karyawan pada saat pelaksanaan penilaian dan apa upaya anda mengatasi masalah tersebut ?
Informan	saya tidak terlalu menemukan masalah karena mungkin di fokuskan kepada karyawan di kantor cohtohnya staf yang

	terlibat dalam proses penilaian.
Refleksi	Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa informan tidak terlalu menemukan masalah karena mungkin di fokuskan kepada karyawan di kantor cohtohnya staf yang terlibat dalam proses penilaian.

