

**PENERAPAN METODE INTEGRASI 360° FEEDBACK DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS
(AHP) SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus pada Koperasi Simpan Pinjam Tunas Artha Mandiri
Cabang Tanjunganom, Nganjuk)**

¹⁾ Chumayrotus Syatori'ah, Erna Habibah ²⁾, Deny Kurniawati ³⁾

^{1,2,3,4)} Sekolah Tinggi Teknologi Pomosda Nganjuk, Program Studi Teknik Industri

email:¹⁾ cumai@gmail.com, ²⁾ ernahabibah@gmail.com, ³⁾ de.kurniawati@gmail.com

ABSTRAK

Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan dalam menciptakan daya saing yang tinggi berdasarkan hasil kinerja yang dilakukan terhadap perusahaan. Dalam upaya peningkatan kualitas SDM tersebut, suatu perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja (Henry Simamora, 1995:327). Oleh karena itu, Koperasi Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom perlu melakukan penilaian kinerja karyawan yang bersifat obyektif yaitu dengan metode 360 derajat *feedback* dan AHP. Dari hasil penelitian, diperoleh prioritas variabel kinerja adalah adaptasi dan fleksibilitas yaitu pada subvariabel menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan. Nilai tertinggi kinerja untuk Ibnu Mundir (0,64), Atik (0,95), Untung (0,37) yaitu pada variabel adaptasi dan fleksibilitas. Nilai tertinggi kinerja untuk Yoni (0,40), Sujarwo (0,35) yaitu pada variabel kooperatif dan kerjasama. Nilai tertinggi kinerja untuk Eko (0,61), Nurul (0,60), Sofyan (0,57), dan Darianto (0,83) yaitu pada variabel keandalan/ pertanggungjawaban. Nilai tertinggi kinerja untuk Chavif 0,06 yaitu pada variabel inisiatif dan pemecahan masalah. Nilai tertinggi kinerja untuk Hariono 1,07 yaitu pada variabel kualitas kerja. Metode penilaian kinerja integrasi 360 derajat *feedback* lebih efektif dan menggambarkan kinerja karyawan secara obyektif dari beberapa sumber penilai serta memperoleh bahan evaluasi sebagai acuan dalam pengembangan kualitas karyawan.

Kata kunci: penilaian kinerja, metode 360 derajat *feedback*, metode AHP, Sumber Daya Manusia (SDM).

PENDAHULUAN

Era persaingan bebas telah ada di depan mata, keunggulan kompetitif telah menjadi prasyarat mutlak agar sebuah organisasi mampu bertahan dalam gejolak perubahan yang akan terjadi. Pertumbuhan ekonomi akan mengubah peta persaingan antar perusahaan (Zenita, Ika, 2011). Begitu pula dengan koperasi simpan pinjam yang sudah lama berkembang dalam dasawarsa ini di Indonesia. Ketatnya persaingan di antara koperasi simpan pinjam yang terjadi khususnya di wilayah kabupaten Nganjuk menyebabkan manajemen koperasi simpan pinjam perlu melakukan strategi untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanannya. Semakin ketatnya persaingan tersebut, koperasi dituntut untuk mengembangkan seluruh kompetensinya agar mampu bertahan dan berdaya saing tinggi. Perubahan teknologi yang sangat cepat, dan banyaknya koperasi simpan pinjam yang kreatif dalam mengembangkan usahanya menciptakan persaingan yang tinggi untuk memperoleh nasabah sebanyak-banyaknya. Hal ini mengharuskan perusahaan menjadi lebih adaptif dan tangkas dalam mengembangkan perusahaannya. Apalagi dengan adanya MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) yang dibentuk untuk mengubah ASEAN menjadi daerah dengan perdagangan bebas barang, jasa, investasi, tenaga kerja terampil, dan aliran modal yang lebih bebas. Dari sisi ini jika kualitas SDM kita jauh di bawah negara lain, terutama yang termasuk dalam anggota ASEAN maka akan tertinggal, atau bahkan perusahaan Indonesia bisa dikelola oleh negara lain yang kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) nya jauh lebih baik.

Seperti yang dituliskan oleh Eko Satyabhara dalam jurnalnya yang berjudul " Analisis dan perancangan dengan metode 360 derajat " bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi berkembangnya suatu usaha adalah SDM. Kualitas SDM dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan dalam menciptakan daya saing yang tinggi berdasarkan hasil kinerja yang dilakukan terhadap perusahaan. Hal ini disebabkan manusia memiliki kemampuan untuk beradaptasi, berkembang dan mempunyai kreativitas serta mampu menciptakan nilai pada produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Pentingnya keberadaan SDM dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan, maka perlu adanya pengelolaan dan evaluasi SDM untuk mengetahui kinerja yang dilakukan terhadap perusahaan. Salah satu cara untuk mengetahui kinerja karyawan adalah dengan mengadakan penilaian kinerja karyawan agar mendorong SDM untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Menurut (Henry Simamora, 1995:327) bahwa

upaya perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu dengan melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) terhadap karyawan. Penilaian kinerja karyawan ini bermanfaat untuk mengetahui kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Melalui penilaian kinerja ini perusahaan dapat mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, Koperasi Simpan Pinjam Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom dianjurkan melakukan sistem penilaian kinerja karyawan yang bersifat obyektif, sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi perusahaan untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Salah satu metode yang digunakan dalam penilaian kinerja yang bersifat obyektif adalah metode 360 derajat dan AHP (Analytical Hierarchy Process). Metode 360 derajat merupakan penilaian kinerja seorang karyawan tidak hanya dinilai dari atasan langsung, akan tetapi penilaian kinerja juga diambil dari rekan kerja satu level dan bawahan langsung dari pegawai tersebut. Metode penilaian 360 derajat memberikan pemahaman terhadap individu mengenai bagaimana efektivitasnya sebagai karyawan, kolega berdasarkan pandangan orang lain.

Dengan adanya sistem penilaian kinerja karyawan diharapkan dapat membantu KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom untuk melakukan penilaian kinerja karyawan dengan lebih baik demi meningkatkan kualitas perusahaan muda yang eksistensinya menjadi aset bangsa yang tidak ternilai harganya.

RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana menerapkan metode integrasi 360 derajat *feedback* dan AHP untuk menilai performance kerja karyawan di KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom.
2. Bagaimana hasil penerapan metode integrasi 360 derajat *feedback* dan AHP pada karyawan KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom.

TUJUAN PENELITIAN

Adapun maksud dan tujuan dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan metode integrasi 360 derajat *feedback* dan AHP untuk menilai performance kerja karyawan di KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom.
2. Untuk mengetahui bagaimana hasil penerapan metode integrasi 360 derajat *feedback* dan AHP pada karyawan KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto (1991: 3) adalah: "Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)".

Faustino Cardosa Gomes (1995: 195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai: "Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas". Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) bahwa "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Metode Umpan Balik 360 Derajat

Metode umpan balik 360 derajat adalah proses dimana seorang karyawan menerima informasi tentang bagaimana dirinya dinilai oleh sekelompok orang yang berinteraksi sehari-hari di dalam pekerjaannya. Umpan balik 360 derajat disebut juga dengan *multirater feedback*, *multi source feedback* atau *multisource assessment*. Intinya adalah umpan balik berasal dari seputar karyawan, dimana penggunaan 360 derajat berarti derajat lingkaran penuh dengan karyawan berada di pusatnya. Dengan demikian umpan balik datang dari beberapa arah sekaligus, yaitu dari bawahan, rekan, dan atasan. Termasuk di dalamnya adalah asesmen diri. Beberapa perusahaan menambahkan umpan

balik dari pihak eksternal, seperti dari pelanggan dan pemasok atau pihak terkait lain (Yukl, 2006; Pella & Inayati, 2011).

Pendekatan umpan balik 360 derajat merupakan sebuah pembaruan dibandingkan dengan umpan balik ke atas (*upward feedback*) yang membahas masukan dari bawahan kepada manajernya, atau umpan balik ke bawah (*downward feedback*) yang memberikan karyawan masukan hanya dari manajer atau atasannya. Umpan balik 360 derajat dapat dikelompokkan menjadi empat berdasar kegunaannya, yaitu sebagai alat pengembangan, sebagai alat penilaian, sebagai alat seleksi dan sebagai alat untuk memfasilitasi perubahan organisasi (Yukl, 2006; Lepsinger & Lucia, 2004; Turnow & London, dalam Zentis, 2007; Turnow & London, dalam Sari, 2011).

Keuntungan dari penggunaan metode umpan balik 360 derajat ini diantaranya adalah, meningkatkan kesadaran akan peta kekuatan dan kelemahan pada penerima umpan balik, menciptakan suasana dialog yang membangun, meningkatkan penggunaan umpan balik secara formal dan informal, meningkatkan pembelajaran organisasi, mendorong pencapaian tujuan dan pengembangan keterampilan, meningkatkan efektivitas dan perilaku manajerial serta mendorong terciptanyaperubahan (Atwater & Brett, 2005).

Menurut Robbins dalam Yaslis (2002:16) bahwa penilaian kinerja yang baik adalah dengan evaluasi 360 derajat (360°). Teknik ini merupakan pengembangan terakhir dari teknik penilaian sendiri. Teknik ini akan memberikan data yang lebih baik dan dapat dipercaya karena dilakukan penilaian silang bawahan, mitra, dan atasan personel.

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



Sumber: Linman, modified

Gambar 3.1. Metode umpan balik 360 derajat

Manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi di Indonesia menerapkan penilaian 360 derajat adalah semua penilaian yang diberikan oleh manager, bawahan, rekan sejawat, diri sendiri dapat memberikan hasil penilaian yang sangat akurat dan obyektif mengenai kinerja pihak yang dinilai.

METODE PENELITIAN

Teknik Pengumpulan Data

a. Kuesioner (Angket)

Kuesioner yang digunakan berisi berjumlah 7 variabel yaitu variabel pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas kerja, adaptasi dan fleksibilitas, inisiatif dan pemecahan masalah, kooperatif dan kerjasama, keandalan/ pertanggungjawaban, kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi, serta beberapa subvariabel di dalamnya.

b. Wawancara

Untuk memperoleh informasi lebih lanjut sebagai pelengkap data-data, maka peneliti juga melakukan wawancara kepada pemimpin dan beberapa karyawan KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom dengan pertanyaan yang telah peneliti siapkan sebelumnya.

c. Survey

Yaitu dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti.

Sedangkan untuk data sekunder, data diperoleh dengan cara:

1. Studi Kepustakaan

Mengumpulkan data melalui *library research* dan *internet research* untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan teori-teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

2. Studi Dokumenter

Mempelajari dokumen-dokumen dan arsip yang ada di KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom atau pihak lain yang berkenaan dengan masalah yang ada.

Populasi

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau study sensus (Sabar, 2007).

Sedangkan menurut Sugiyono pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011:80).

Jadi populasi bukan hanya orang tapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi karakteristik/sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu.

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSP Tunas Artha Mandiri.

Sampel

Sampel adalah sebagian dari subyek dalam populasi yang diteliti, yang sudah tentu mampu secara representative dapat mewakili populasinya (Sabar, 2007).

Sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom yang mempunyai hubungan langsung dengan objek yang dinilai yaitu atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri.

Instrumen Penelitian

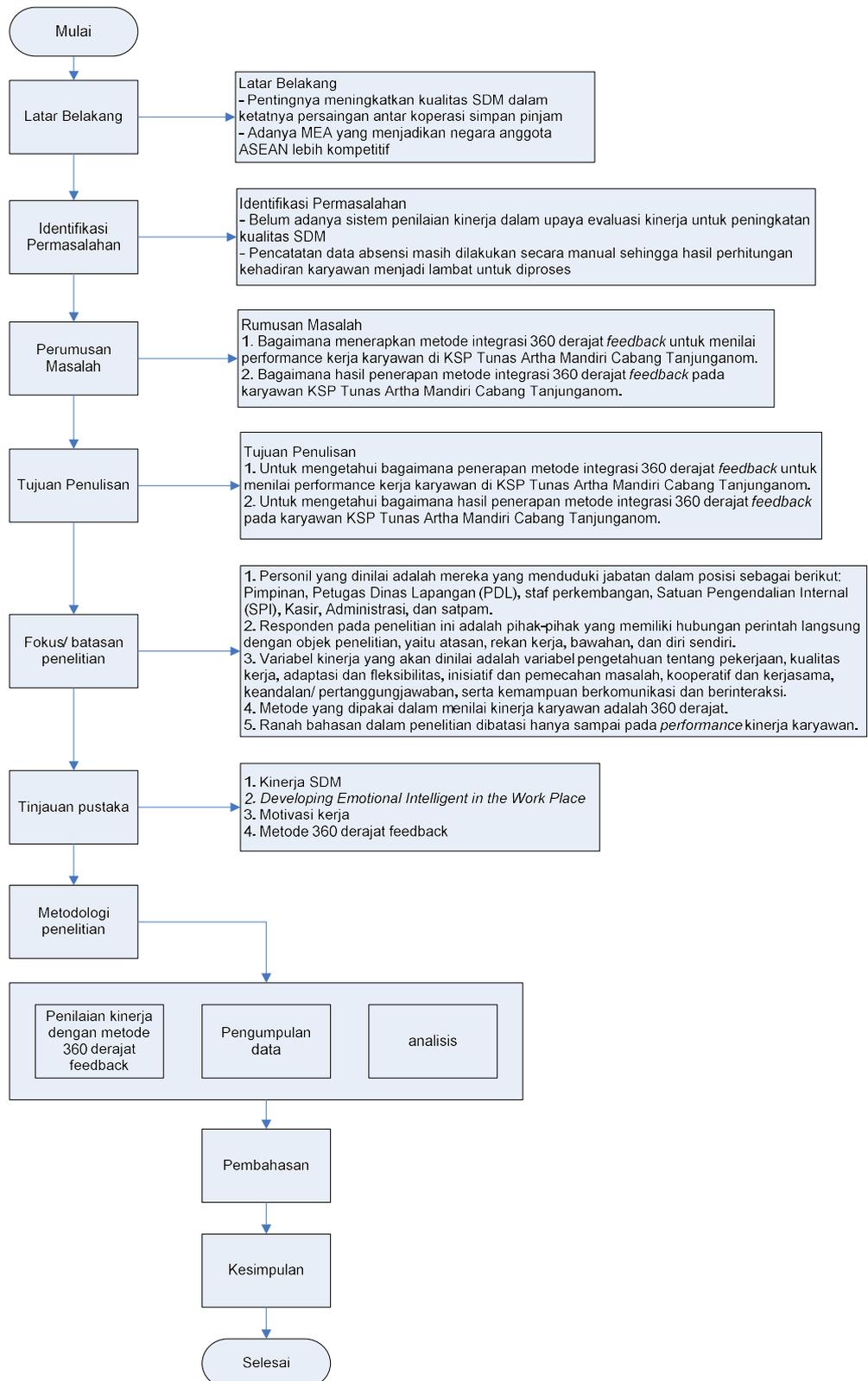
Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah angket, yaitu sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan pribadi atau hal-hal yang diketahuinya (Suharsimi, 1985; 107).

Dalam penelitian ini, ada 11 responden sebagai penilai dan metode yang digunakan yaitu metode 360 derajat. Sehingga masing-masing responden mendapatkan 11 kuesioner atau menilai sejumlah 11 karyawan, termasuk dirinya sendiri.

Langkah-langkah dalam pembuatan instrument berpedoman kepada pendapat Masri Sangarimbun (1989;95) penyusunan instrumen penelitian merupakan rangkaian dari aktivitas yaitu:

1. Menentukan dimensi konsep penelitian. Konsep dan variabel penelitian sosial seringkali memiliki lebih dari satu dimensi, semakin lengkap dimensi suatu variabel yang dapat diukur, semakin baik ukuran yang dihasilkan.
2. Rumusan ukuran untuk masing-masing dimensi. Ukuran ini biasanya berbentuk pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan dimensi tadi. Pertanyaan-pertanyaan dalam instrumen penelitian ini memiliki kriteria-kriteria berikut:
 - a. Ditinjau dari segi menjawab, berbentuk kuesioner tertutup dengan memberi kesempatan kepada responden untuk menjawab dengan cara memilih salah satu cara alternatif jawaban yang telah disediakan beberapa kemungkinan jawabannya.
 - b. Ditinjau dari segi jawaban yang diberikan untuk angket ada 7 variabel yang terdiri dari sub-sub pertanyaan. Variabel tersebut meliputi pengetahuan tentang pekerjaan, kualitas kerja, adaptasi dan fleksibilitas, inisiatif dan pemecahan masalah, kooperatif dan kerjasama, keandalan/pertanggungjawaban, serta kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi. Skala yang digunakan yaitu skala likert dengan 5 jenjang yang digunakan (1,2,3,4,5).

Diagram Alir Penelitian



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Demografis Responden**

Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dilakukan kepada 11 orang responden yang merupakan karyawan KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom. Kuesioner dalam penelitian ini mencakup dua bagian, yaitu:

1. Bagian Data Responden meliputi karakteristik demografi responden dan keadaan responden secara umum.
2. Bagian pernyataan sikap yang dirasakan oleh responden terhadap pelaksanaan sistem penilaian kinerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan yang mengukur tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

Jenis Kelamin**Tabel 4.1 Pengelompokan Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	9	81.8	81.8	81.8
Wanita	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer 2015

Perbedaan jumlah persentase antara karyawan laki-laki dan perempuan pada dasarnya tidak mempengaruhi efektifitas maupun efisiensi, karena yang lebih diandalkan adalah kemampuan, ketelitian, tanggung jawab serta pengetahuan dari individu yang bersangkutan, dimana hal ini berlaku untuk setiap posisi jabatan.

Tingkat Usia**Tabel 4.2 Pengelompokan Responden Berdasarkan Tingkat Usia**

	Kriteria	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	usia < 30 tahun	2	18.2	18.2	18.2
	usia 31-45 tahun	7	63.6	63.6	81.8
	usia 46-60 tahun	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Sumber: Data Primer 2015

Berdasarkan tabel 4.2, nampak bahwa usia responden menyebar ke dalam beberapa kelompok umur. Sebagian besar karyawan KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom berusia antara 31-45 tahun, yaitu sebesar 63,6 persen dan yang berusia < 30 tahun dan antara 50-59 tahun, masing-masing yaitu sebesar 18,2 persen. Dengan demikian dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom masih berada pada batas usia produktif masa bekerja yaitu 15– 64 tahun.

Bobot Variabel Kinerja Karyawan

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner, diperoleh data perbandingan berpasangan antar subvariabel. Dilakukan pembobotan dengan metode AHP dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat struktur hierarki

Sebelum membuat struktur hierarki, terlebih dahulu memberi koding pada subvariabel untuk mempermudah membuat struktur dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Pengodingan Subvariabel

No	Variabel / Subvariabel	Koding
1	Pengetahuan tentang pekerjaan	
	Memahami tugas dan tanggung jawab bekerja	1a
	Memiliki pengetahuan di bidang yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, dan keahlian teknis yang terkait dengan pekerjaannya	1b
	Menggunakan informasi, material, peralatan, dan teknik dengan tepat dan benar	1c
	Mengikuti perkembangan peraturan, prosedur, maupun teknik yang terbaru	1d
2	Kualitas kerja	
	Menunjukkan perhatian pada detail, akurasi, kecermatan, dan ketelitian pada pekerjaannya	2a
	Mematuhi peraturan yang telah dibuat oleh perusahaan	2b
	Membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat	2c
	Memahami keputusan dan tindakan yang diambil dalam memecahkan masalah yang terkait dengan pekerjaannya	2d
3	Adaptasi dan fleksibilitas	
	Menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan	3a
	Menunjukkan hasil kerja yang baik meskipun di bawah tekanan kerja	3b
	Mempelajari dan menguasai informasi, peraturan, prosedur yang terbaru	3c
4	Inisiatif dan pemecahan masalah	
	Mempunyai inisiatif	4a
	Menghasilkan ide, tindakan, dan solusi yang inovatif	4b
	Mencari tantangan baru, pengembangan diri, dan kesempatan untuk belajar	4c
	Mengantisipasi dan memahami masalah yang mungkin dapat terjadi	4d
	Membuat solusi alternatif pada saat memecahkan masalah	4e
5	Kooperatif dan kerjasama	
	Memelihara hubungan kerja yang efektif	5a
	Dapat bekerjasama dalam tim	5b
	Memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain	5c
	Mengakui kesalahan sendiri dan mau belajar dalam kesalahan tersebut	5d
6	Keandalan / pertanggungjawaban	
	Hadir secara rutin dan tepat waktu pada jam bekerja dan agenda pada perusahaan	6a
	Mengikuti instruksi-instruksi dari pimpinan	6b
	Bekerja sevcara mandiri pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya	6c
	Menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	6d
7	Kemampuan berinteraksi / berkomunikasi	
	Dapat berkomunikasi dengan jelas dan tepat secara lisan dan tulisan	7a
	Selalu memberikan informasi pada yang lain yang terkait pada pekerjaan	7b
	Dapat berinteraksi secara efektif dengan orang lain dan berbagai jenis pekerjaan	7c
	Memelihara sikap yang baik dan profesional dalam segala hubungan antar individu	7d
	Mampu memecahkan masalah dalam berkomunikasi dan berinteraksi	7e
	Mau menerima masukan dari orang lain dalam hal pekerjaan maupun untuk dirinya pribadi	7f

Sumber: Data diolah

Tahap ini akan menggunakan skala 1-9 berdasarkan *Saaty* dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.6 Skala Saaty

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Pentingnya	Kedua elemen mempunyai pengaruh yang sama
3	Sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat memihak satu elemen dibandingkan dengan pasangannya
5	Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya.
7	Sangat Penting	Satu elemen terbukti sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata, dibandingkan dengan elemen pasangannya.
9	Mutlak lebih penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan pasangannya, pada keyakinan tertinggi.
2,4,6,8	Nilai Tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian di antara dua tingkat kepentingan yang berdekatan.

(Sumber : Saaty, 1986)

Berikut matrix perbandingan berpasangan subvariabel untuk setiap variabel:

Tabel 4.7 Matrix Perbandingan untuk Pengetahuan tentang Pekerjaan

Pengetahuan tentang pekerjaan	1a	1b	1c	1d
1a	1	5	6	7
1b	1/5	1	3	5
1c	1/6	1/3	1	2
1d	1/7	1/5	1/2	1
TOTAL	1,510	6,533	10,500	15

Sumber: Data diolah dengan Ms. Excel

Tabel 4.8 Matrix Perbandingan untuk Kualitas Kerja

Kualitas Kerja	2a	2b	2c	2d
2a	1	6	7	4
2b	1/6	1	1/5	4
2c	1/7	5	1	6
2d	1/4	1/4	1/6	1
TOTAL	1,560	12,250	8,367	15

Sumber: Data diolah dengan Ms. Excel

Nilai cell/ Total Nilai pada Kolom Cell tersebut

Tabel 4.14 Prioritas dari Pengetahuan tentang pekerjaan

Pengetahuan tentang pekerjaan	1a	1b	1c	1d	Prioritas
1a	0,6623	0,7653	0,5714	0,4667	0,6164
1b	0,1325	0,1531	0,2857	0,3333	0,2261
1c	0,1104	0,0510	0,0952	0,1333	0,0975
1d	0,0946	0,0306	0,0476	0,0667	0,0599
TOTAL	1	1	1	1	1

Sumber: Data diolah dengan Ms. Excel

Tabel 4.15 Prioritas dari Kualitas Kerja

Kualitas Kerja	2a	2b	2c	2d	Prioritas
2a	0,6410	0,4898	0,8366	0,2667	0,5585
2b	0,1068	0,0816	0,0239	0,2667	0,1198
2c	0,0916	0,4082	0,1195	0,4000	0,2548
2d	0,1603	0,0204	0,0199	0,0667	0,0668
TOTAL	1	1	1	1	1

Sumber: Data diolah dengan Ms. Excel

Tabel 4.16 Prioritas dari Adaptasi dan Fleksibilitas

Adaptasi dan Fleksibilitas	3a	3b	3c	Prioritas
3a	0,7634	0,8372	0,5000	0,7002
3b	0,1272	0,1395	0,4286	0,2318
3c	0,1091	0,0233	0,0714	0,0679
TOTAL	1	1	1	1

Sumber: Data diolah dengan Ms. Excel

Tabel 4.17 Prioritas dari Inisiatif dan Pemecahan Masalah

Inisiatif dan Pemecahan Masalah	4a	4b	4c	4d	Prioritas
4a	0,0385	0,0685	0,0299	0,0153	0,0380
4b	0,3077	0,5479	0,7165	0,4281	0,5001
4c	0,2308	0,1370	0,1791	0,4281	0,2437
4d	0,1538	0,1096	0,0299	0,0214	0,0787
4e	0,2692	0,1370	0,0448	0,1070	0,1395
TOTAL	1	1	1	1	1

Sumber: Data diolah dengan Ms. Excel

Tabel 4.18 Prioritas dari Kooperatif dan Kerjasama

Kooperatif dan Kerjasama	5a	5b	5c	5d	Prioritas
5a	0,5000	0,4898	0,2143	0,5940	0,4495
5b	0,0833	0,0816	0,2857	0,0594	0,1275
5c	0,1667	0,0204	0,0714	0,0495	0,0770
5d	0,2500	0,4082	0,4286	0,2970	0,3459
TOTAL	1	1	1	1	1

Sumber: Data diolah dengan Ms. Excel

4.3 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Derajat *Feedback*

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner metode 360 derajat *feedback*, maka diperoleh data nilai kinerja untuk masing-masing karyawan. Kemudian dilakukan transformasi skala ordinal ke skala interval. Untuk mengubah data ordinal menjadi data interval digunakan Metode Suksesif Interval (MSI). Apabila suatu pernyataan atau pertanyaan diajukan dengan menggunakan skala Likert, maka akan diperoleh data ordinal, dimana tidak menunjukkan perbandingan suatu jawaban secara nyata. Dengan data interval, perbandingan antar jawaban yang sebenarnya akan terlihat sehingga

selanjutnya dapat diolah untuk memperoleh suatu nilai jawaban responden. Dari hasil pengolahan data tersebut akan diambil nilai rata-rata dari berbagai responden (atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri).

Nilai kinerja untuk setiap variabel dari sumber lain jika dibandingkan dengan penilaian dari diri sendiri untuk Ibnu Mundir sebagai pimpinan di KSP Tunas Artha Mandiri Cabang Tanjunganom ditunjukkan pada tabel 4.22.

4.4 Outcome (keluaran) Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

Dari hasil penilaian kinerja karyawan dengan metode 360 derajat *feedback* dan AHP didapatkan outcome yang akan diterima perusahaan sebagai berikut:

- Mengetahui kinerja yang diharapkan oleh atasan, rekan kerja, dan bawahan sebagai upaya evaluasi diri
- Menjadi alat pengontrol kinerja karyawan dan meningkatkan komunikasi antar sesama
- Mempercepat proses kerjasama serta hubungan kerja antar karyawan
- Mendapatkan prioritas kompetensi yang harus dimiliki karyawan

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan penilaian kinerja dengan metode 360 derajat *feedback* diperoleh lebih banyak informasi tentang kinerja dari berbagai pihak yaitu atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan serta perbandingan nilai kinerja dari orang lain dengan nilai kinerja diri sendiri. Sehingga akan diperoleh gambaran nilai kinerja secara obyektif dan memperoleh gambaran kinerja sebagai dasar evaluasi untuk pengembangan bagi setiap karyawan agar tercipta kinerja yang lebih baik dari yang sebelumnya.

Penilaian kinerja karyawan dengan metode 360 derajat menunjukkan adanya gap negatif pada beberapa variabel yang menunjukkan ketidaksesuaian nilai yang diharapkan pimpinan dengan nilai dari sumber lain, oleh karena itu perlu diadakan evaluasi terhadap diri sendiri melalui diskusi dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan berdasarkan hasil nilai kinerja yang diperoleh masing-masing karyawan.

Dari hasil penilaian diperoleh nilai tertinggi kinerja untuk Ibnu Mundir (0,64), Atik (0,95), Untung (0,37) yaitu pada variabel adaptasi dan fleksibilitas. Nilai tertinggi kinerja untuk Yoni (0,40), Sujarwo (0,35) yaitu pada variabel kooperatif dan kerjasama. Nilai tertinggi kinerja untuk Eko (0,61), Nurul (0,60), Sofyan (0,57), dan Darianto (0,83) yaitu pada variabel keandalan/ pertanggungjawaban. Nilai tertinggi kinerja untuk Chavif 0,06 yaitu pada variabel inisiatif dan pemecahan masalah. Nilai tertinggi kinerja untuk Hariono 1,07 yaitu pada variabel kualitas kerja.

Sedangkan hasil pembobotan subvariabel dengan metode AHP menunjukkan bahwa subvariabel dengan bobot tertinggi dari masing-masing variabel yaitu:

- Memahami tugas dan tanggung jawab bekerja
- Menunjukkan perhatian pada detail, akurasi, kecermatan, dan ketelitian pada pekerjaan
- Menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan
- Menghasilkan ide, tindakan, dan solusi yang inovatif, memelihara hubungan kerja yang efektif
- Menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggungjawab sesuai dengan batas waktu yang ditentukan
- Mau menerima masukan dari orang lain dalam hal pekerjaan maupun pribadi

Dari hasil tersebut, prioritas subvariabel yang diperoleh menjadi acuan untuk penilaian kinerja karyawan sedangkan gambaran kinerja merupakan dasar evaluasi untuk pengembangan bagi masing-masing karyawan sehingga tercipta kinerja yang lebih baik dari yang sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Ali, Hasan. 2013. Penilaian Kinerja dengan metode 360 Derajat, Available from: https://www.academia.edu/4473262/Penilaian_Kinerja_dgn_Metode_360Derajat (diakses pada hari Sabtu, 13 Juni 2015 pukul 12.59 WIB)
- Jhonli Pardosi, dkk. 2013. Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Integrasi 360 Derajat *Feedback* dan AHP di PT.S. *Jurnal Teknik Industri: Sumatera Utara* (diakses pada hari Sabtu, 06 Desember 2014 pukul 11.29 WIB)

-
- Pandarion. 2011. Analytics Hierarchy Process, Available from: <https://pandarion.wordpress.com/2011/11/21/analytics-hierarchy-processlangkah1-dari-6/> (diakses pada hari Selasa, 10 Nopember 2015)
- Rahayu, Srikandi. 2014. Pengertian karakteristik masyarakat ekonomi asean, Available from: <http://seputarpengertian.blogspot.com/2014/08/Pengertian-karakteristik-masyarakat-ekonomi-asean.html> (diakses pada hari Jumat, 12 Juni 2015 pukul 21.46 WIB)
- Sarwono, Jonathan. 2013. Mengubah Data Ordinal ke Data Interval dengan Metode Suksesif Interval (MSI), Available from: http://www.jonathansarwono.info/teori_spss/msi.pdf (diakses pada hari Jumat, 18September 2015 pukul 09.03 WIB)
- Ruth Rohan, dkk. 2003. 360-Degree Feedback In The Context Of Leadership Development In The Ado, Available from: http://www.o2c.com.au/pdf/pubs_lpd/360_Feedback_Leadership_Paper.pdf(diakses pada hari Rabu, 11 Pebruari 2015 pukul 12.15 WIB)
- Tia Dwi Chasanah, dkk. 2014. Penilaian Kinerja Karyawan Bagian Personalia Berdasarkan Kompetensi dengan Metode 360 Derajat (Studi Kasus di PG Kebon Agung-Malang). *Jurnal Teknologi Industri Pertanian: Malang*(diakses pada hari Sabtu, 07 Pebruari 2015 pukul 11.33 WIB)
- Widyowati, Arini. 2011. Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja. *Jurnal Fakultas Psikologi: Yogyakarta* (diakses pada hari Rabu, 15 April 2015 pukul 11.52 WIB)