



## RANCANG MODEL PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DENGAN METODE 360 DEGREE DI DEPARTEMEN WAREHOUSE

Mia Juliana Siregar

Program Studi Teknik Industri, Universitas Universal  
Kompleks Maha Vihara Duta Maitreya, Kepri

Email: mia@uvers.ac.id

### ABSTRAK

Penilaian kinerja merupakan sebuah alat yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi dan menilai kinerja dan perilaku karyawannya. Proses penilaian yang terjadi saat ini adalah penilaian yang dilakukan oleh 1 level di atas yang dinilai. Proses yang seperti ini sering menimbulkan masalah karena dianggap bias dan bersifat subjektif yang memberikan hasil yang tidak adil. Penilaian menjadi alat untuk menjatuhkan pihak yang tidak disukai dan menaikkan *image* pihak yang disukai. Penilaian yang dilakukan 1 kali dalam setahun memberikan dampak yang besar bagi karyawan karena mempengaruhi besaran kenaikan gaji yang akan mereka terima. Untuk itu diperlukan penilaian yang bersifat objektif dan produktif, yang dikenal dengan penilaian 360 *degree*. 360 *degree* akan menilai dengan melibatkan 4 pihak sebagai penilainya. Pada penelitian ini variable yang digunakan dalam penilaian adalah integritas, orientasi terhadap kualitas, orientasi terhadap pelanggan, kolaborasi, komunikasi, keterampilan, loyalitas, perencanaan dan pengorganisasian, serta coaching. Dari hasil perancangan model penilaian kinerja dengan menggunakan penilaian 360 degree akan dihasilkan grade kinerja (I, II, III, IV, dan V) yang menggambarkan prestasi kerja dalam 1 tahun masa kerja. Berdasarkan wawancara dengan *expert*, dikatakan bahwa model penilaian 360 degree dapat diaplikasikan untuk perusahaan akan tetapi membutuhkan waktu dan persiapan untuk menjalankannya karena dapat dikatakan model penilaian ini terbilang baru diperusahaan.

**Kata kunci:** *penilaian, kinerja, 360 degree*

### ABSTRACT

Performance assessment is a tool used by companies to evaluate and assess the performance and behavior of their employees. The current assessment process is an assessment conducted by 1 level above which is assessed. This kind of process often causes problems because it is considered biased and subjective which results in unfair. Assessment becomes a tool to bring down people who are not liked and increase the image of the person they like. Assessments made once a year give a big impact on employees because they affect the amount of salary increases. For this reason, objective and productive assessments are needed, known as 360 degree assessments. 360 degree will assess by involving 4 parties as the assessors. In this study the variables used in the assessment are integrity, quality orientation, customer orientation, collaboration, communication, skills, loyalty, planning and organizing, and coaching. From the results of designing a performance appraisal model using a 360 degree assessment, a performance grade (I, II, III, IV, and V) will be produced which illustrates the work performance in one year of service. Based on interviews with experts, stated that the 360 degree assessment model can be applied to companies but requires time and preparation to run it because it can be said that this valuation model is relatively new in the company.

**Key word :** *assessment, performance, 360 degree*

### PENDAHULUAN

Perusahaan harus meningkatkan seluruh sumber daya yang ada agar mampu bertahan dan mengalami pertumbuhan. Salah satunya adalah

sumber daya manusia (SDM). Salah satu cara untuk mengoptimalkan hasil kerja karyawan dengan mengadakan penilaian kinerja karyawan sehingga mendorong sumber daya manusia



untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik.

Kondisi penilaian kinerja kerja saat ini dilakukan 1 arah, yaitu oleh atasan langsung dapat menimbulkan penilaian yang bersifat subyektif. Hal ini kurang menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Penilaian prestasi kerja pada departemen *warehouse* dilakukan oleh 1 tingkat di atas level jabatan. Operator dinilai oleh Kepala Sesi (*Section Head*) dan *Section Head* dinilai oleh Supervisor.

Selain itu, indikator penilaian yang digunakan dalam menilai karyawan Dept *Warehouse* juga digunakan untuk Dept. Produksi dan Teknik. Hal ini dapat menimbulkan kesan yang ambigu, karena setiap departemen memiliki penilaian yang berbeda sehingga dikatakan memiliki kinerja yang baik.

Penilaian yang dilakukan oleh perusahaan saat ini bertujuan untuk menentukan besarnya jumlah kenaikan gaji yang akan diberikan oleh perusahaan bagi setiap karyawan. Elemen – elemen penilaian kinerja di PT IFL adalah :

1. Penilai, dalam hal ini adalah atasan pihak yang dinilai.
2. Yang dinilai, adalah pihak yang akan diberikan penilaian oleh atasan.
3. Variabel penilaian. Variabel penilaian terhadap operator berbeda dengan variable penilaian yang digunakan untuk menilai seorang pimpinan.
4. Hasil penilaian. Hasil akhir penilaian adalah grade urutan peringkat prestasi kerja.

Beberapa hal yang menjadi permasalahan selama proses penilaian kinerja selama ini:

1. Penilaian dengan 1 orang penilai, yaitu atasan langsung (*Single Rater*), menimbulkan hasil yang tidak adil.
2. Proses penilaian sering menimbulkan kesalahan–kesalahan, seperti penilai enggan memberikan nilai yang tinggi kepada bawahannya (Tipe *Central Tendency*) atau penilai berada dalam pengaruh pengalaman kesan buruk di masa lalu (*Halo Effect Error*).
3. Hasil penilaian sering dianggap tidak adil dibandingkan dengan karyawan yang lainnya pada level setingkat.

Hal tersebut berdampak pada :

1. Besarnya kenaikan gaji pokok yang akan diterima.
2. Karyawan yang merasa telah memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan tentu akan berharap akan diberikan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain pada level yang sama.
3. Dampak yang dapat terjadi adalah karyawan yang kehilangan rasa empati terhadap atasan, berkurangnya rasa kepercayaannya, dan dampak terbesar adalah motivasi dan loyalitas bekerja karyawan akan menurun.

Sebuah organisasi harus merumuskan proses penilaian kinerja yang dapat mengubah pola organisasi dengan lebih baik. Proses penilaian yang produktif, bersih rasional, dan obyektif harus dikembangkan secara terus menerus (Ambarwati, 2002).

Dengan menggunakan banyak sumber dalam menilai, perusahaan dapat melihat perilaku karyawan dari sudut pandang yang berbeda - beda dan informasi yang terkumpul akan lebih menggambarkan kinerja karyawan secara luas.

Penilaian kinerja *multisource* merupakan proses penilaian dengan mengkombinasikan *upward, downward, lateral dan self assessment* atau dikenal sebagai penilaian kinerja 360 derajat *feedback* (Widya, 2004). Dalam sistem penilaian kinerja 360 derajat *feedback* karyawan menerima *feedback* dari berbagai sumber termasuk dari dirinya sendiri sehingga memiliki standar obyektif dalam mengevaluasi kinerja.

## KAJIAN LITERATUR

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Jackson, 2002). Penilaian kinerja juga disebut sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Jadi, penilaian kinerja adalah proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri (Jackson, 2002).

Penilaian prestasi kerja sebagai suatu sistem memiliki beberapa alternatif tujuan, yaitu (Widya, 2004):

- a. Tujuan strategik bertujuan untuk mengetahui seberapa banyak kegiatan yang dikerjakan di dalam keseluruhan organisasi guna mencapai tujuan organisasi.
- b. Tujuan administrasi, keputusan-keputusan yang harus dibuat manajer meliputi keputusan tentang gaji, promosi dan kompensasi.
- c. Tujuan pengembangan, umpan balik yang diperoleh melalui sistem penilaian kinerja menjadi utama bagi keputusan pelatihan dan pengembangan.

Metode *360 degree feedback* adalah proses penilaian kinerja dengan sumber penilaian berdasarkan perilaku seseorang atas individu serta perilaku terhadap atasan, rekan kerja, bawahan dan anggota-anggota lain suatu tim proyek, para *customer*, maupun suplier (Karmawidjadja, 2007).

Metode *360 degree feedback* memiliki kelebihan sebagai berikut (Mathis & Jockson, 2000):

- a. *Input performance appraisal* merupakan *feedback* dari berbagai sumber.
- b. Evaluasi dari berbagai sumber lebih objektif, valid dan dapat mengurangi bias.
- c. Perumusan pengembangan kemampuan karyawan dan perusahaan yang berkelanjutan karena mempermudah proses identifikasi kekuatan yang berkelanjutan.
- d. Membantu proses pengembangan tim.

Dampak positif yang didapat dari metode penilaian *360 derajat* yang di lakukan secara rutin adalah (Widya, 2004):

- a. Memperoleh *feedback* dari berbagai sumber, yang tentu akan lebih objektif dibandingkan jika umpan baliknya hanya berasal dari diri sendiri.
- b. Mengurangi risiko terjadinya diskriminasi dan efek-efek pribadi dalam penilaian kinerja.
- c. Mengembangkan kerja sama yang erat di kalangan anggota tim.

Kekurangan sistem penilaian *360 degree feedback* adalah sebagai berikut (Bacal, 2002):

- a. Melibatkan jauh lebih banyak data dan informasi dibandingkan metode umpan balik satu sumber

- b. Pendekatan ini menggunakan skala penilaian sehingga dirasa kurang spesifik untuk membantu karyawan mengetahui apa yang diperlukan untuk meningkatkan diri.

Penilaian kinerja menggunakan *360 derajat* dianggap sebagai penilaian kinerja yang efektif bagi perusahaan karena didasarkan pada penilaian *multi-source* atau multi sumber sehingga lebih bersifat obyektif dan meminimalkan bias.

Adapun tahapan pelaksanaan penilaian kinerja dengan sistem penilaian *360 derajat* adalah sebagai berikut (Lepsinger, Aanntoinette, & Lucia, 1997):

1. Mengembangkan kuesioner : kuesioner yang digunakan untuk sistem penilaian kinerja *360 derajat* memuat pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan sistem skala 1-5.
2. Memastikan kepercayaan para partisipan : langkah-langkah harus diambil untuk memastikan kepercayaan terhadap hasil umpan balik yang didapatkan.
3. Menyediakan pelatihan atau orientasi: seringkali proses umpan balik melibatkan satu atau lebih kuesioner, informasi yang rahasia dan keterlibatan dari berbagai divisi di dalam organisasi.
4. Pengawasan umpan balik dari kuesioner: distribusikan kuesioner dengan mencantumkan instruksi sehingga mencegah kesalahpahaman.
5. Analisis data : analisis data akan meliputi penilaian rata-rata.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif pada penelitian ini karena dalam fenomena yang terjadi di lapangan peneliti berupaya membuat model penilai dengan menggunakan konsep *360 degree* untuk mengukur kinerja karyawan di Dept Warehouse PT IFL.

### Sumber Data

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan SDM yang bekerja pada Dept. *Warehouse*. Beberapa bidang pekerjaan dijadikan sample untuk selanjutnya dilakukan wawancara dan mengisi kuisisioner, diantaranya;

- a. *Section Head* = 2 orang
- b. *Stock Keeper* = 4 orang
- c. *Loader* = 10 orang

Data sekunder diperoleh dari arsip HR SDM diantaranya lembar penilaian yang digunakan dalam proses penilaian kinerja karyawan di Dept *Warehouse* serta proses penilaian karyawan yang telah berjalan selama ini diperusahaan.

### Perancangan Model Penilaian Kinerja

Dalam merancang model penilaian kinerja beberapa hal yang harus disiapkan adalah:

1. Pemilihan pelaku dan variabel penilaian
2. Pembobotan yang diberikan oleh penilai dan hasil penilaian yang diberikan
3. Pengujian konsistensi bobot penilaian
4. Desain model penilaian dengan 360 derajat.

### Verifikasi dan Validasi Model

Proses verifikasi model penilaian ini perlu dilakukan setiap tahunnya. Sehingga akan diketahui kekurangan dari penilaian 360 derajat yang merupakan penilaian yang baru bagi departemen dan perusahaan. Proses verifikasi dan validasi hanya dilakukan dengan mengadakan wawancara dan memberikan kuisisioner kepada para ahli (dalam hal ini manager beberapa bidang perusahaan).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Pelaku dan Variabel Penilaian

Adapun yang menjadi kriteria pemilihan pelaku penilaian adalah :

1. Karyawan yang berstatus karyawan tetap.
2. Karyawan inti dalam aktivitas pendistribusian produk keluar perusahaan.
3. Termasuk dalam level posisi yang memiliki resiko pekerjaan yang besar, sehingga tanggung jawab terhadap pekerjaan juga besar.
4. Memberikan pengaruh terhadap produktivitas departemen *warehouse*.

Pihak – pihak yang terlibat dalam proses penilaian ini.

- a. *Section Head*  
 Atasan: Supervisor  
 Rekan kerja: *Section head*  
 Bawahan: *stock keeper, loader*.  
 Diri sendiri
- b. *Stock Keeper*  
 Atasan: *section head*  
 Rekan kerja: *stock keeper*  
 Bawahan: *Loader*  
 Diri sendiri
- c. *Loader*  
 Atasan: *stock keeper*  
 Rekan kerja: *loader*  
 Bawahan: operator susun  
 Diri sendiri

Penentuan variable penilaian kinerja didasari oleh kompetensi yang sebaiknya dimiliki oleh pegawai di departemen Gudang dan mengklarifikasi variabel yang dipilih kepada *expert*. *Expert* adalah orang yang dianggap lebih memahami proses penilaian kinerja karyawan, diantaranya;

1. Manager Pabrik
2. Manager HR
3. Manager Produksi

Hasil dari klarifikasi tersebut menjadi acuan dalam menyusun kuisisioner yang akan diisi oleh para responden.

Adapun variabel penilaian yang terpilih untuk penilaian operator (*stock keeper* dan *loader*) adalah: integritas, orientasi terhadap kualitas, kolaborasi, orientasi terhadap pelanggan, komunikasi, dan loyalitas. Untuk penilaian atasan (*section head*), variable yang digunakan adalah: integritas, orientasi terhadap kualitas, kolaborasi, orientasi terhadap pelanggan, perencanaan dan pengorganisasian serta *coaching*.

#### Pembobotan Penilai dan Hasil Penilaian

Pada proses pengisian form penilaian, setiap *variable* akan disertai indikator perilaku dari kemampuan pribadi dideskripsikan secara kuantitatif, dengan parameter angka. Masing – masing point indikator penilaian kinerja diberi dengan nilai 1 – 5, dengan nilai 5 = Sangat Baik, 4 = Baik, 3 = Cukup, 2 = Kurang, 1 = Sangat kurang.



Hal yang penting dari proses penilaian adalah besarnya bobot penilaian dari masing – masing penilai. Dalam hal ini, pembobotan dianggap penting, karena menunjukkan besaran penilaian dari setiap penilai (atasan, rekan, dan diri sendiri) (Tabel 1). Besaran bobot penilai berdasarkan perbandingan berpasangan

Tabel 1. Pembobotan Penilai.

Penilai	% Bobot
Atasan langsung	45%
Rekan sejawat	32%
Diri sendiri	14%
Bawahan	9%
Total	100%

Perolehan nilai dari semua indikator yang sudah disusun kemudian diakumulasi selanjutnya dikonversi berdasarkan bobot penilaian dari masing – masing penilai (Tabel 2). Nilai ini menjadi hasil pencapaian kinerja karyawan.

Tabel 2. Hasil Akhir Pencapaian

Nilai	Grade	Ket
100%	I	Sangat melampaui
91– 99%	II	Melampaui (dipertahankan)
81 – 90%	III	Standar (dikembangkan)
71 – 80%	IV	Rata-rata (tidak berkembang)
< 70%	V	Tdk memenuhi

Matriks perbandingan berpasangan penilai dilakukan normalisasi matriks perbandingan berpasangan untuk dilakukan uji konsistensi penilai yang dilakukan oleh expert.

### Uji Konsistensi Bobot Penilaian

Untuk menguji konsistensi besarnya bobot yang diberikan oleh masing – masing penilai dilakukan dengan memperoleh nilai hasil konsistensi indeks dan *eigenvector* dari matriks perbandingan berpasangan penilai. Untuk mendapatkan nilai *eigenvector* diperoleh dengan mengalikan setiap bobot baris dari perbandingan berpasangan lalu dipangkatkan  $1/n$ , dimana  $n = 4$ . Selanjutnya dari hasil *eigenvector* akan diperoleh nilai bobot prioritas dan bobot sintesa. Bobot prioritas masing–masing penilai diperoleh dari nilai *eigenvector* masing–masing dibagi

total *eigenvector* penilai. Bobot sintesa diperoleh dari penjumlahan baris matriks perbandingan berpasangan yang telah di normalisasikan.

Dari hasil bobot sintesa dapat diperoleh nilai *eigenvector* maksimum dengan membandingkan nilai bobot sintesa dengan bobot prioritas masing – masing penilai. Maka dapat diperoleh nilai *Eigenvector* maksimum (Tabel 3). Dari hasil *eigenvector* maksimum maka akan didapatkan nilai CR (*Consistency ratio*). CR (konsistensi) < 0.1, maka bobot yang diberikan bersifat konsisten.

$$CR = \frac{CI}{IR}$$

Tabel 3. Nilai *Eigenvector*, Bobot Prioritas dan

Penilai	Nilai <i>eigenvector</i>	Nilai Bobot Prioritas	Nilai bobot Sintesa
Atasan	0.451	0.009	0.374
Rekan	0.637	0.129	0.532
Diri	1.456	0.296	1.176
Bawahan	2.378	0.483	1.917
Total	<b>4.922897</b>		

Bobot Sintesa

Diperoleh nilai CI (*Consistency Index*) = 0.012 dan nilai IR = 0.9, maka nilai CR (konsistensi) = 0.0133 < 0.1, hasil konsisten.

### Desain Model Penilaian Kinerja

Model penilaian dengan konsep 360 derajat merupakan penilaian yang sangat baru bagi perusahaan dan masing-masing departemen, termasuk departemen *warehouse*. Model 360 derajat dilakukan dengan mengandalkan penilaian dari 4 orang penilai, sehingga lebih dianggap objektif.

### Verifikasi dan Validasi

Berdasarkan verifikasi melalui wawancara dengan pihak management sumber daya manusia (HR) menyatakan bahwa ada beberapa hal yang menjadi penilaian terhadap model penilaian kinerja ini, antara lain:



1. Penilaian dengan metode 360 derajat memerlukan waktu yang lebih lama dalam menilai karyawan, sehingga perlu dilakukan 1 bulan sebelum tanggal tempo penilaian akhir.
2. Proses penilaian juga menilai dengan lebih tepat setiap kompetensi karyawan, sehingga lebih tepat sasaran sesuai bidang dan kompetensi.

Validasi dilakukan melalui wawancara dan mengisi form kusioner yang berisi beberapa pertanyaan yang dapat dianggap untuk memvalidasi model penilaian Gambar 1.

Form Validasi Expert  
 Informasi Yang Dihadirkan  
 Metode penilaian kinerja dengan empat orang penilai yakni atasan langsung, rekan sejawat, diri sendiri, dan bawahannya memberikan hasil yang lebih menggambarkan prestasi kerja seorang karyawan

Indikator:  
 1. Apakah metode pengukuran 360 derajat lebih akurat dalam memberikan informasi lengkap bagi perusahaan terhadap seorang karyawan?  
 2. Apakah dengan metode penilaian 360 derajat akan memberikan umpan balik yang dapat membangun karyawan yang sedang dinilai?  
 3. Apakah dengan metode penilaian 360 derajat, perusahaan akan lebih mudah dalam memahami dan menilai kinerja setiap karyawan yang dinilai?  
 Jawab:  
 1. Ya hasilnya memberikan informasi mengenai kinerja karyawan dgn lebih baik  
 2. Tentu saja, karena karyawan itu sendiri juga menilai diri sendiri, sehingga tahu kekurangan & kelohannya  
 3. Tentu saja, dengan informasi yang dapat dihasilkan dari penilaian ini, maka perusahaan lebih mudah menilai

Kemudahan dalam implementasi  
 Metode penilaian kinerja dengan empat orang penilai lebih mudah dijalankan, terkait dengan pembagian waktu.  
 Indikator:  
 1. Apakah penilaian yang dilakukan oleh empat orang penilai lebih mudah dilakukan?  
 2. Apakah dengan kesulitan yang dilakukan oleh empat orang penilai akan mempengaruhi waktu dalam proses pengukuran kinerja?  
 3. Apakah metode penilaian 360 derajat ini membutuhkan effort dan kesulitan yang lebih dari sebelumnya?  
 Jawab:  
 1. sebelumnya mudah dilakukan  
 2. Karena dilakukan oleh 4 orang, maka lebih lama dalam mengukur kinerja seseorang  
 3. tentu membutuhkan effort lebih

Reliabilitas  
 Metode penilaian 360 derajat bersifat reliabel sehingga dapat digunakan untuk menilai semua karyawan di departemen lain.  
 Indikator:  
 1. Apakah metode 360 derajat dapat digunakan untuk mengukur hasil kinerja karyawan selain di departemen?  
 2. Apakah metode penilaian 360 derajat sudah menggunakan kinerja karyawan selain di departemen?  
 Jawab:  
 1. tentu saja dapat, akan tetapi indikator yang dinilai disesuaikan dengan departemen lainnya

Keluwesan  
 Metode penilaian kinerja dengan metode 360 derajat sesuai dengan visi, misi, dan strategi perusahaan.  
 Indikator:  
 1. Apakah metode penilaian dengan metode 360 derajat sesuai dengan lingkungan kerja perusahaan?  
 2. Apakah metode 360 derajat sesuai dengan strategi perusahaan?  
 Jawab:  
 1. Sangat sesuai  
 2. sangat sesuai

Batas Waktu  
 Metode penilaian 360 derajat memiliki batas waktu pencapaian dalam penilaian kinerja seluruh karyawan.  
 Indikator:  
 1. Apakah metode penilaian 360 derajat memerlukan waktu pencapaian yang lebih singkat?  
 2. Apakah dalam menghasilkan nilai akhir, metode 360 derajat memerlukan waktu yang lebih singkat?  
 Jawab:  
 1. Waktu pencapaian lebih lama  
 2. Hasil akhir memerlukan waktu yang cukup singkat, sama saja dengan penilaian yang sebelumnya

Respon atasan  
 Nurcholis Dham S.  
 Manajer Umum

Gambar 1. Form validasi oleh expert

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *expert*, model yang telah dibuat dapat diimplementasikan di PT IFL. Model ini dapat mereview prestasi kerja selama setahun, selanjutnya dapat digunakan sebagai rancangan dalam pengembangan karir selanjutnya serta langkah pembinaan yang diperlukan (*potential review*). Selain itu, model 360 derajat menghasilkan *feedback* untuk memperbaiki diri sendiri.

### Model Penilaian Kinerja Karayawan dengan 360 Degree

Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan konsep 360 derajat dituang dalam bentuk form penilaian. Penilaian terhadap atasan

(*section head*)  
 (Gambar 2) dan karyawan (*loader, stocke keeper*) tidak dapat disamakan (Gambar 3).

Form Penilaian Kinerja Karyawan PT Indofood Fritolay Makmur  
 Skala Penilaian

Nilai	Keterangan
5	Perilaku melampaui semua indikator yang diharapkan secara signifikan dan konsisten
4	Perilaku melampaui semua indikator yang diharapkan
3	Perilaku menunjukkan semua indikator yang diharapkan
2	Perilaku menunjukkan sebagian indikator yang diharapkan
1	Perilaku tidak menunjukkan indikator yang diharapkan

Behavioural Competencies

Integritas  
 Menghormati norma etika serta mematuhi peraturan/kebijakan/prosedur perusahaan yang berlaku  
 Indikator:  
 1. berbicara dan bertindak konsisten dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip etika meskipun sulit untuk dilakukan  
 2. patuh terhadap peraturan dalam PKB dan peraturan lainnya yang berlaku di perusahaan (hadir tepat waktu, peduli keselamatan kerja, dll.)

Orientasi terhadap Kualitas  
 Menyelesaikan tugas-tugas dengan mengikuti prosedur dan mengutamakan hasil yang terbaik  
 Indikator:  
 1. mengikuti prosedur yang ada dalam penyelesaian pekerjaan  
 2. mengawasi proses dan mengevaluasi hasil kerja untuk memastikan tidak ada kesalahan  
 3. berinisiatif untuk melakukan perbaikan masalah kualitas hasil kerja

Kolaborasi  
 Mm dan dapat bekerjasama dengan orang lain secara efektif serta membangun dan membina hubungan kerja yang baik untuk mendukung pencapaian tujuan kerja  
 Indikator:  
 1. membangun hubungan interpersonal yang baik dan menghargai rekan kerja atau anggota kelompok  
 2. menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota kelompok  
 3. menginspirasi rekan kelompok/organisasi lebih tinggi daripada tujuan pribadi

Orientasi kepada Customer  
 Menjadikan customer internal dan eksternal serta kebutuhan mereka sebagai fokus utama untuk melaksanakan pekerjaan  
 Indikator:  
 1. mengetahui dan memahami secara jelas kebutuhan dan harapan customer  
 2. memberikan layanan dan respon secara cepat untuk memenuhi kebutuhan customer atau menyelesaikan masalah yang timbul  
 3. membangun dan mempertahankan hubungan baik dan saling membantu dengan customer

Komunikasi  
 Menyampaikan dan menerima informasi secara jelas melalui berbagai variasi media pada individu atau kelompok di semua level dalam organisasi dan membantu mereka memahami pesan yang disampaikan.  
 Indikator:  
 1. menyampaikan informasi secara sistematis dan jelas dengan bahasa yang mudah dipahami  
 2. menyesuaikan diri dengan pendengar dalam penyampaian informasi untuk mempertahankan perhatian dan memastikan pemahaman pendengar  
 3. mendengarkan pendapat dari orang lain dan memberikan respon yang sesuai

Perencanaan dan Pengorganisasian  
 Menetapkan serangkaian tindakan secara sistematis bagi diri sendiri dan orang-orang lain untuk memastikan bahwa pekerjaan diselesaikan secara efektif dan efisien.  
 Indikator:  
 1. mengidentifikasi sejumlah aktivitas/tugas dan menetapkan prioritas sesuai kebutuhan  
 2. menentukan dan mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas  
 3. menetapkan waktu atau batas waktu untuk menyelesaikan aktivitas diri sendiri maupun orang lain

Coaching  
 Memberikan panduan dan umpan balik secara tepat waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas  
 Indikator:  
 1. mengenali kesenjangan antara kinerja yang ditunjukkan dengan yang diharapkan  
 2. memberikan panduan untuk memperkuat pengetahuan atau keterampilan untuk mencapai kinerja yang diharapkan  
 3. memberikan umpan balik yang membangun secara positif dan tepat waktu

Di nilai oleh:  
 Penilai I                      Penilai II                      Penilai III                      Penilai IV

Gambar 2. Form penilaian *section head*



**Form Penilaian Kinerja Karyawan PT Indofood Fritolay Makmur**  
**Skala Penilaian**

Nilai	Keterangan
5	Perilaku melampaui semua indikator yang diharapkan secara signifikan dan konsisten
4	Perilaku melampaui semua indikator yang diharapkan
3	Perilaku menunjukkan semua indikator yang diharapkan
2	Perilaku menunjukkan sebagian indikator yang diharapkan
1	Perilaku tidak menunjukkan indikator yang diharapkan

  

Behavioral Competencies	Nilai
<b>Integritas</b> Menjaga norma etika serta mematuhi peraturan/kebijakan/prosedur perusahaan yang berlaku	
<b>Indikator:</b> 1. berbicara dan bertindak konsisten dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip etika meskipun sulit untuk dilakukan 2. patuh terhadap peraturan dalam PKB dan peraturan lainnya yang berlaku di perusahaan (hadir tepat waktu, peduli keselamatan kerja, dll.)	
<b>Orientasi terhadap Kualitas</b> Menyelesaikan tugas-tugas dengan mengikuti prosedur dan mengutamakan hasil yang terbaik	
<b>Indikator:</b> 1. mengikuti prosedur yang ada dalam penyelesaian pekerjaan 2. mengawasi proses dan mengevaluasi hasil kerja untuk memastikan tidak ada kesalahan 3. berinisiatif untuk melakukan perbaikan masalah kualitas hasil kerja	
<b>Kolaborasi</b> Mau dan dapat bekerjasama dengan orang lain secara efektif serta membangun dan membina hubungan kerja yang baik untuk mendukung pencapaian tujuan kerja	
<b>Indikator:</b> 1. membangun hubungan interpersonal yang baik dan menghargai rekan kerja atau anggota kelompok 2. menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sebagai anggota kelompok 3. memprioritaskan tujuan kelompok/organisasi lebih tinggi daripada tujuan pribadi	
<b>Orientasi kepada Customer</b> Menjalin customer internal dan eksternal serta kebutuhan mereka sebagai fokus utama untuk melaksanakan pekerjaan	
<b>Indikator:</b> 1. mengetahui dan memahami secara jelas kebutuhan dan harapan customer 2. memberikan layanan dan respon secara cepat untuk memenuhi kebutuhan customer atau menyelesaikan masalah yang timbul 3. membangun dan mempertahankan hubungan baik dan saling membantu dengan customer	
<b>Komunikasi</b> Menyampaikan dan menerima informasi secara jelas melalui berbagai variasi media pada individu atau kelompok di semua level dalam organisasi dan membantu mereka memahami pesan yang disampaikan	
<b>Indikator:</b> 1. menyampaikan informasi secara sistematis dan jelas dengan bahasa yang mudah dipahami 2. menyesuaikan diri dengan pendengar dalam penyampaian informasi untuk memperhatikan perhatian dan memastikan pemahaman pendengar 3. mendengarkan pendapat dari orang lain dan memberikan respon yang sesuai	
<b>Pengetahuan</b> Memiliki pengetahuan tentang tata cara bekerja yang baik dan benar	
<b>Indikator:</b> 1. melakukan pekerjaan dengan cekatan 2. mengutamakan keselamatan dalam bekerja 3. memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja 4. memahami prosedur dalam pekerjaan dan mampu menyelesaikannya	
<b>Loyalitas</b> Memberikan waktu dan tenaga bagi perusahaan dalam kondisi tertentu yang memerlukan input ekstra dari karyawan	
<b>Indikator:</b> 1. memberikan waktu lebih dalam bekerja jika sewaktu-waktu diperlukan 2. menyelesaikan pekerjaan meskipun waktu bekerja telah selesai 3. menjaga aset perusahaan di area kerja	

Di nilai oleh: Penilai I ( ) Penilai II ( ) Penilai III ( ) Penilai IV ( )

Gambar 3. Form penilaian *loader* dan *stock keeper*

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Untuk membuat model penilaian kinerja karyawan dengan empat orang penilai, yaitu atasan langsung, rekan sejawat, diri sendiri, dan bawahan, variabel – variabel yang digunakan adalah integritas, orientasi terhadap kualitas, orientasi terhadap pelanggan, kolaborasi, komunikasi, keterampilan, loyalitas, perencanaan dan pengorganisasian, serta *coaching*.
2. Penilaian kinerja akan menghasilkan informasi grade kinerja (I, II, III, IV, dan V) yang menggambarkan prestasi kerja yang selama masa kerja 1 tahun.
3. Berdasarkan wawancara dengan *experts*, model ini dapat diimplementasikan oleh perusahaan, akan tetapi memerlukan waktu persiapan yang lebih lama dibandingkan

model

penilaian *single rater* (penilaian oleh atasan langsung) yang dijalankan selama ini.

4. Model pengukuran 360 derajat akan memberikan feedback bagi pihak yang dinilai sehingga dapat memberikan perbaikan bagi diri sendiri pengembangan karir.

### Saran

Menurut *expert*, penelitian ini sangat membantu Divisi Personalia untuk melakukan pengenalan masing-masing karyawannya, karena pihak yang melakukan penilaian adalah orang – orang terdekat, sehingga menghasilkan informasi yang menggambarkan kondisi kerja karyawan yang sebenarnya. Akan tetapi, akan sangat memerlukan biaya ekstra apalagi metode ini sangat baru bagi perusahaan. Sehingga diperlukan *effort* yang lebih untuk memperkenalkan model ini bagi semua pihak dan diperlukan penyesuaian dengan lingkungan kerja. Untuk penelitian selanjutnya ada baiknya jika melakukan penelitian penilaian kinerja dengan dua orang penilai, yaitu atasan langsung dan rekan kerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, S. (2002). Managing Productive Performance Appraisal: Sebuah Upaya Menjawab Penilaian Kinerja yang Bebas KKN. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan*, pp. 93-111.
- Bacal, R. (2002). *Performance Management. Edisi II*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hermann, J. (2007). *The Legacy of Taylor, Gantt, And Johnson: How to Improve Production Scheduling*, Department of Mechanical Engineering and Institute for Systems Research University of Maryland. College Park, MD 20742.
- Jackson, M. d. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed. Pertama, Cetakan Pertama*,. Yogyakarta.: Salemba Empat.



Karmawidjadja, T. H. (2007). *360 Derajat HR Management Audit*. Jakarta: PT Gemaku Nusaku Persada.

Lepsinger, R., Aanntoinette , D., & Lucia. (1997). *The Art and Science 360 Degree Feedback*. San fransisco: Pfifer.

Mathis, R., & Jockson, J. (2000). *Human Resource Management*. Ohio: South Western Collage Publishing.

Widya, R. (2004). Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep 360 derajat feedback. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol. 4(1)*, 86-95.