

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Ilmu pengetahuan dan teknologi diharapkan dapat berkembang dan diterapkan guna menunjang dan mendukung peningkatan daya saing dalam dunia industri. Menurut American Institute of Industrial Engineering, Teknik Industri adalah "suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perancangan, perbaikan dan instalasi sebuah sistem terintegrasi yang terdiri dari manusia, mesin, metode, alat, bahan, informasi, dan energi. Disiplin ilmu ini ditunjang oleh pengetahuan matematika, fisika, ilmu social, dan prinsip-prinsip metode analisis perancangan desain untuk membangun serta memperbaiki sistem tersebut agar tercapai prosedur operasi/ kerja sistem yang efektif dan efisien”.

Definisi teknik industri memang bisa dipersingkat menjadi “Ilmu yang mempelajari perancangan, perbaikan dan instalasi sistem terintegrasi”, atau lebih singkat lagi menjadi “Ilmu yang mempelajari sistem terintegrasi”.

Teknik Industri berfokus pada perancangan, peningkatan dan instalasi dari sistem terintegrasi yang terdiri atas manusia, material, peralatan serta energi untuk menspesifikasikan, memprediksi dan mengevaluasi hasil yang diperoleh dari sebuah sistem terintegrasi, oleh karena itu dibutuhkan pengetahuan dan keahlian dalam bidang matematika, fisika dan ilmu-ilmu sosial serta prinsip metodologi teknik/rekayasa. (Engineers, 2016)

Kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) diposisikan sebagai modal (*human capital*) penting dan strategis bagi perusahaan. Sebab keberhasilan suatu perusahaan dalam era pasar bebas ditentukan oleh produktivitas dan motor penggeraknya adalah karyawan yang profesional dan berkualitas tinggi serta menguasai IPTEK. Karena itu, peran SDM (karyawan) dalam memajukan perusahaan sangat penting dan strategis.

Dalam sebuah organisasi peran sentral manusia sangat menentukan gerak

langkah organisasi. Jika individu dalam organisasi memiliki kompetensi dan motivasi kerja yang tinggi maka bisa dipastikan organisasi tersebut akan mencapai kerja yang tinggi karena pada hakikatnya organisasi merupakan wadah dari sekumpulan orang yang secara bersama-sama mencapai tujuan. Namun agar SDM yang menggerakkan organisasi tersebut dapat mencapai kerja yang diinginkan maka perlu dilakukan langkah-langkah strategis.

Pegawai yang termotivasi dengan baik akan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas sehingga semua tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen akan dapat tercapai. Jika pegawai termotivasi dengan baik maka hal tersebut akan meningkatkan kerja individu yang pada gilirannya akan meningkatkan kerja organisasi. (Forsyth, 2006)

***Performance = (ability + knowledge) x motivational feeling***

Berdasarkan rumusan yang dikemukakan di atas, juga dapat diketahui bahwa untuk mencapai kerja (*performance*) terdapat dua faktor utama yaitu: kompetensi (*ability + knowledge*) dan motivasi. Salah satu langkah yang ditempuh perusahaan atau organisasi untuk mengetahui kerja pegawainya adalah dengan melakukan penilaian prestasi kerja (*performance assessment*).

Prestasi Kerja atau kerja sendiri memiliki banyak definisi. Menurut (Malayu, 2006) menjelaskan bahwa “kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Sedangkan menurut (Prawirosentono.S., 2008) prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja, yaitu : *Rating Scales* (Skala Rating), *Critical Incidents* (Insiden-insiden Kritis), *Work Standar* (Standar Kerja), *Ranking*, *Forced Distribution* (Distribusi yang Dipaksakan), *Forced-choice and Weighted Checklist Performance Report* (Pemilihan yang Dipaksakan dan Laporan

Pemeriksaan kerja Tertimbang), *Behaviorally Anchored Scales*, Metode Pendekatan Management *By Objective*. Penilaian kerja terdiri dari 3 langkah (Dessler, 1997) :

1. Mendefinisikan jabatan, yaitu memastikan bahwa penilai dan yang dinilai sepakat tentang tugas-tugasnya dan standard jabatan.
2. Menilai kerja, yaitu membandingkan antara kerja aktual dengan standard-standard yang telah ditetapkan.
3. Sesi umpan balik (360°), yaitu saat membahas kerja dan kemajuan bawahan serta membuat rencana pengembangan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

PT Bakrie Metal Industries adalah salah satu Perusahaan Kelompok Usaha Bakrie di Bekasi yang bergerak pada bidang konstruksi baja. Perusahaan ini juga secara rutin 1 tahun sekali melakukan penilaian prestasi kerja karyawannya dan berupaya untuk selektif dalam memilih karyawan-karyawan yang akan ditempatkan pada bidang pekerjaannya. Untuk mengetahui kompetensi karyawan yang harus diperbaiki dan lebih dikembangkan, walaupun sistem penilaian prestasi kerjanya masih menggunakan sistem penilaian rating scale perusahaan ini secara tidak formal juga mencoba untuk menerapkan sistem penilaian 360°. Karena melalui sistem ini diharapkan tidak hanya bertujuan untuk menilai kinerja individu, tetapi juga untuk pengembangan individu karyawan atau dengan kata lain pengembangan karir.

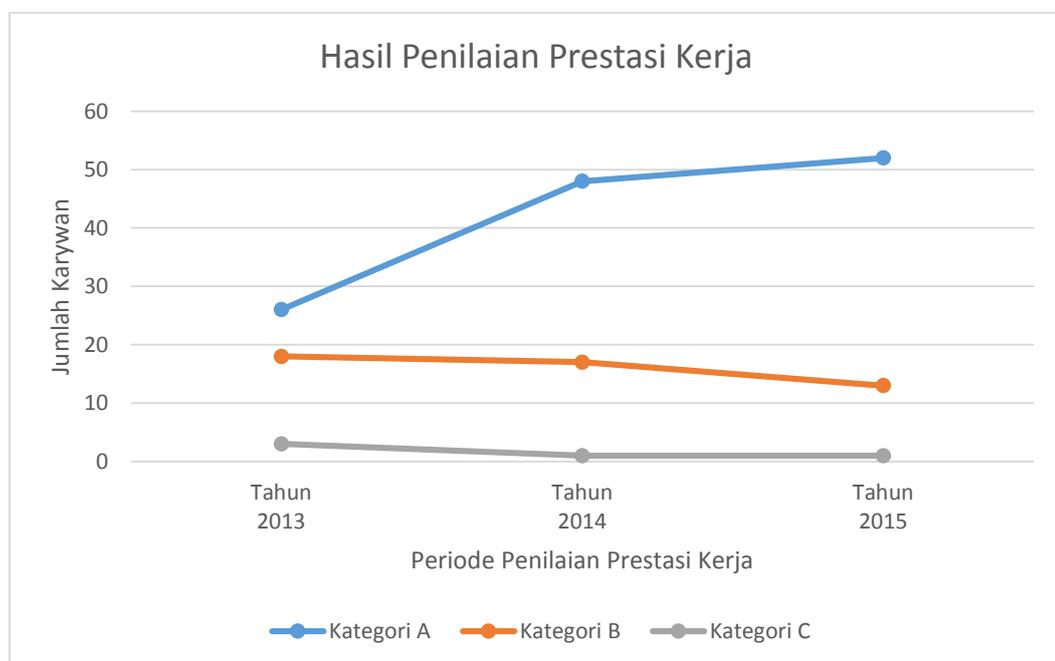
Sistem penilaian 360° dianggap sebagai penilaian yang efektif bagi perusahaan karena penilaian ini didasarkan pada penilaian dari banyak sumber sehingga penilaian lebih bersifat obyektif dan dapat meminimalkan bias. Penerapan penilaian sistem 360° secara tepat akan dapat mendatangkan banyak manfaat positif

bagi perusahaan. Sebaliknya, bila perusahaan tidak dapat menerapkannya dengan tepat justru akan menimbulkan masalah.

Untuk melihat hasil penilaian prestasi kerja karyawan *staff* di PT Bakrie Metal Industries periode 2013, 2014, 2015 akan ditunjukkan pada Tabel 1.1 dengan rincian penilaian karyawan dapat dilihat pada **Lampiran 1**.

**Tabel 1. 1 Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Staff***

Kategori Prestasi	Jumlah Karyawan (orang)			Rata-Rata (orang)	%
	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015		
Kategori A ( Nilai : 90 - 100 )	26	48	52	42	70%
Kategori B ( Nilai : 75 - 89 )	18	17	13	16	27%
Kategori C ( Nilai : 60 - 74 )	3	1	1	2	3%
<b>TOTAL</b>	47	66	66	60	100%



**Gambar 1. 1 Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan *Staff***

Sumber : PT Bakrie Metal Industries

Melihat dari Tabel 1.1 dan Gambar 1.1 serta waktu penilaian yang hanya 1 kali dalam setahun dicurigai adanya kemungkinan-kemungkinan yang terjadi :

1. Proses penilaian hanya dilakukan satu arah sehingga unsur subyektifitas sangat dominan dari penilai terhadap yang dinilai ( faktor emosi like/ dislike penilai sangat mempengaruhi ).
2. Atasan tidak menilai aspek secara menyeluruh hanya terpaku sebatas tugas dan tanggung jawab di fungsi nya saja, lain dari pada itu tidak.

Dari kemungkinan yang terjadi tersebut bisa berdampak kepada faktor penempatan karyawan/ *placing* yang tidak sesuai dengan bakat dan keminatannya sehingga karyawan sulit untuk mengembangkan kemampuan individunya. Jika hal ini terjadi maka Perusahaan akan dirugikan karena biaya (baca: gaji) yang dikeluarkan tidak berbanding lurus dengan kontribusi/ *performance* karyawannya. Berbeda halnya jika metode penilain prestasi kerja ini dilakukan dengan menggunakan metode *feedback 360°*. Karena proses penilaian dengan metode ini dilakukan dari segala penjuru baik secara vertikal (hubungan atasan dan bawahan) serta horizontal (sesama rekan kerja), sehingga hasil penilaian lebih obyektif. Hal ini sangat diperlukan dan sangat bermanfaat untuk perusahaan agar dapat menempatkan posisi karyawan di posisi yang tepat, serta untuk pengembangan karir di dalam perusahaan itu sendiri.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini adalah mengenai hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan pengembangan individu karyawan di PT Bakrie Metal Industries.

## **1.3 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini memiliki batasan masalah agar fokus dalam menjawab permasalahan. Batasan-batasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pembahasan masalah mengenai penilaian prestasi kerja karyawan *staff* di PT Bakrie Metal Industries periode 2013, 2014 dan 2015.
2. Karyawan *staff* PT Bakrie Metal Industries adalah karyawan *staff* dari Unit Bekasi yang berkantor di Jalan Raya Kaliabang Bungur No.86, Kelurahan Harapan Jaya, Kecamatan Bekasi Utara, Kota Bekasi 17124.
3. Karyawan yang diteliti adalah karyawan dengan level *staff* ke atas.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana hubungan antara penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan individu karyawan di PT Bakrie Metal Industries.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak terkait. Adapun manfaat yang diharapkan yaitu:

1. Bagi perusahaan
  - Dapat membantu pihak Manajemen dalam mengetahui seberapa besar nilai prestasi kerja karyawan.
  - Dapat memberikan masukan kepada Perusahaan dalam penyusunan atau pembuatan agenda Training (*Training Needs Analysis*).
2. Bagi mahasiswa
  - Penelitian ini dapat berguna untuk mengetahui aplikasi dari teori keilmuan Teknik Industri yang didapatkan di dalam kelas,
  - Dapat menambah pengetahuan secara praktis mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan,
  - Mahasiswa dapat memahami cara menganalisis masalah dengan menggunakan metode penilaian kerja 360°,
  - Sebagai salah satu pra syarat kelulusan untuk mencapai gelar Sarjana.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini ditulis dengan aturan sistematika penulisan yang baku agar memudahkan proses penyusunan. Penelitian ini disusun menjadi 5 bagian dengan rincian sebagai berikut:

- Bab 1 berisi Pendahuluan.

Bagian ini menjelaskan latar belakang penelitian, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

- Bab 2 berisi Tinjauan Pustaka.

Bagian ini membahas beberapa teori mengenai yang mendukung untuk membantu dalam melakukan analisis hasil-hasil penelitian.

- Bab 3 yang berisi Metodologi Penelitian.

Bagian ini membahas mengenai objek penelitian, pengumpulan data, metode pengolahan dan analisis data serta diagram alir metodologi penelitian.

- Bab 4 berisi Hasil dan Pembahasan.

Bagian ini membahas mengenai gambaran umum objek penelitian yang mencakup profil perusahaan serta proses kerja, pengumpulan, pengolahan dan analisis data.

- Bab 5 berisi Kesimpulan dan Saran.

Bagian ini membahas mengenai kesimpulan dari hasil pembahasan dan beberapa saran dari penulis.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Definisi Manajemen adalah Ilmu dan Seni yang mengatur proses pemanfaatan SDM dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. (S.P.Hasibuan, 2007)

Seorang Manajer membutuhkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga perannya sangat diperlukan di dalam mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuannya seperti yang dikutip oleh (Barret, 2004) menyatakan bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Departemen SDM bertanggung jawab terhadap aktivitas perusahaan yang bervariasi dengan melaksanakan fungsi-fungsinya. Menurut (Cherrington, 1995), fungsi-fungsi SDM terdiri dari:

##### ***a. Staffing/Employment***

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi SDM. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan SDM. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen SDM untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen SDM, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen SDM melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen SDM untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

### ***b. Performance Evaluation***

Penilaian kerja SDM merupakan tanggung jawab departemen SDM dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen SDM bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen SDM juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kerja yang baik dan membuat penilaian kerja yang akurat.

### ***c. Compensation***

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen SDM dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen SDM bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya :UMR), dan memberikan motivasi.

### ***d. Training and Development***

Departemen SDM bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen SDM dalam hal ini juga menyangkut

masalah pemutusan hubungan kerja Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

*e. Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekeja, departemen SDM berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen SDM. Setelah persetujuan disepakati, departemen SDM membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen SDM adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen SDM dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen SDM dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

*f. Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen SDM mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

### *g. Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen SDM melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen SDM adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen SDM bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

#### **2.1.1. Peran Departemen SDM**

Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen SDM memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Cherrington, 1995) peranan departemen SDM terdiri dari :

##### *a. Advisory/ Counseling Role*

Dalam peran ini, departemen SDM berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan SDM yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen SDM ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai *staffing*, *performance evaluation*, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, Departemen SDM menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

##### *b. Service Role*

Dalam peran ini departemen SDM melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan, dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

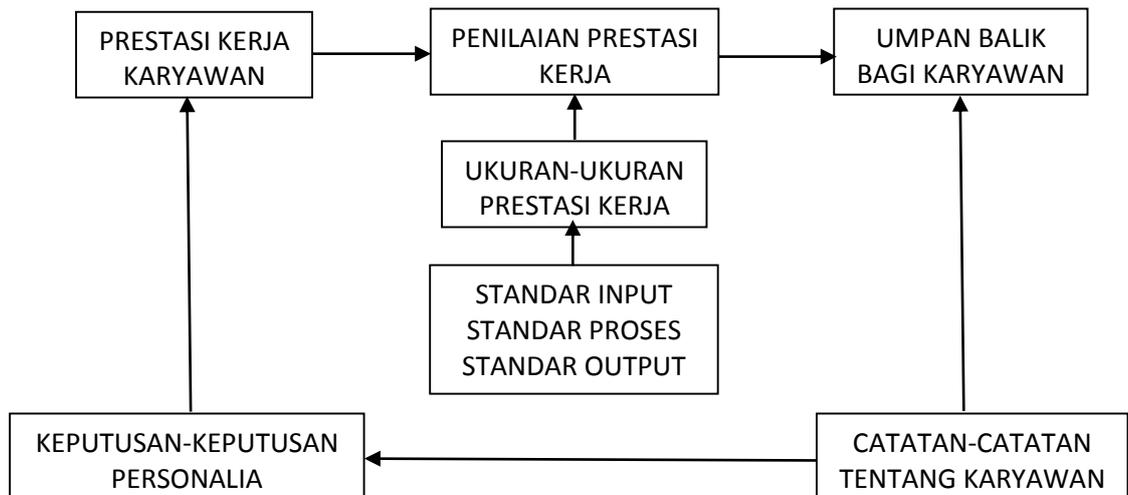
### **c. Control Role**

Dalam melaksanakan peran ini, departemen SDM bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen SDM dalam perusahaan. Departemen SDM mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan SDM melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen SDM berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

## **2.2 Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian Prestasi Kerja/ *Performance Appraisal* adalah “suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala” (Handoko, 1994). Secara garis besar terdapat dua tujuan utama Penilaian Prestasi Kerja :

1. Evaluasi terhadap tujuan perusahaan, mencakup :
  - 1.1. Memberikan *feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisi mereka.
  - 1.2. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kerja mereka yang tidak memuaskan. (Beer, 1986)
2. Pengembangan tujuan perusahaan, mencakup :
  - 2.1. Pengembangan pelatihan (*training development*) dalam rangka memperbaiki kerja serta pengembangan potensi di masa yang akan datang,
  - 2.2. Pengembangan karir karyawan (*career development*),
  - 2.3. Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan,



**Gambar 2. 1 Alur Proses Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut (Moehariono, 2009) faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kinerja individu. Faktor penilaian kinerja tersebut terdiri atas empat aspek, yakni seperti berikut :

a. Hasil Kerja

Yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset, dan lain-lain.

b. Perilaku

Yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.

c. Kompetensi

Yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, dan komitmen.

d. Komparatif

Yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

Pada Tabel 2.1 menjelaskan contoh-contoh variabel penilaian kinerja yang biasanya digunakan dalam perusahaan sebagai berikut :

**Tabel 2. 1 Tabel Indikator Penilaian Prestasi Kerja**

<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>Pengertian</b>	<b>Sumber</b>
1	Hasil Kerja	Pencapaian hasil kerja atau target karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan	<i>Performance</i>
2	Keterampilan Kerja	Kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan juklak/juknis atau intruksi dari atasan	<i>Competency</i>
3	Pengetahuan Jabatan (Professional Knowledge)	Pengetahuan dan pemahaman prosedur kerja, sistem, dokumen, sasaran sesuai dengan ruang lingkup tugas dan jabatan	<i>Competency</i>
4	Pengambilan Keputusan	Kemampuan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap keputusan sesuai ruang lingkup tugas dan wewenangnya	<i>Competency</i>
5	Kepemimpinan	Kemampuan memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan	<i>Competency</i>
6	Kerja Sama	Kesediaan untuk berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain/jabatan lain dalam kerangka menjalankan tugas pekerjaan	<i>Job behavior</i>
7	Tanggung Jawab	Kesediaan melibatkan diri dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan unit kerja maupun organisasi	<i>Job behavior</i>
8	Disiplin	Kesediaan untuk teratur dan tertib dalam bekerja agar tidak menghambat pelaksanaan tugas	<i>Job behavior</i>
9	Inisiatif	Kemampuan membuat gagasan-gagasan atau ide baru diluar rutinitas atau keberanian untuk mengambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan	<i>Job behavior</i>
10	Komunikasi	Kemampuan untuk mengkomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis atau lisan dengan tata bahasa yang baik	<i>Job behavior</i>
11	Melayani (Service Excellence)	Kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginannya jika komplain	<i>Job behavior</i>
12	Sikap (attitude)	Kemampuan atau tindakan sikapnya terhadap perusahaan dan karyawan lain serta kerjasamanya	<i>Job behavior</i>

Sumber : Moehariono,2009

### 2.2.1. Pendekatan dalam Penilaian Prestasi Kerja

Menurut (Rivai, 2006) ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering digunakan untuk melakukan penilaian prestasi kerja :

1. Sistem Penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerial pun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2. Sistem Peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya : total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaingnya) menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

3. Sistem Berdasarkan Tujuan (*object-based system*)

Berbeda dengan kedua sistem di atas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

### 2.2.2. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja 360°

Konsep penilaian prestasi kerja 360° merupakan sebuah pendekatan penilaian kinerja yang dapat membantu perusahaan memberikan informasi akurat dan obyektif. Penilaian 360° sudah lama dikenal, dalam jurnal (McCharthy, M, & Garavan, 2001) menyebutkan bahwa prestasi kerja 360° telah dikenal dalam organisasi sejak tahun 1980-an dan saat itu digunakan sebagai *executive development tool*. Namun saat ini penilaian kerja 360° mengalami perkembangan karena banyak manfaat yang didapat oleh organisasi. Secara umum, metode umpan balik 360° dapat didefinisikan sebagai metode penilaian kerja yang dilakukan oleh banyak pihak sehingga hasil yang diperoleh diharapkan lebih jujur, adil dan tepat sasaran. Dengan menggunakan metode kerja 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 karyawan memiliki kerja yang sangat baik,
- b. Hal-hal yang masih memerlukan peningkatan atau perbaikan agar menjadi lebih baik.

Menurut (Linman) metode 360° 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.

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 kerja 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 2.2 berikut :



Sumber: Linman, modified

**Gambar 2. 2 Penilaian Prestasi Kerja Metode Umpan Balik 360**

Sebagian ahli menambahkan pihak-pihak yang terlibat yang terdiri dari 6 pihak (Akrani, 2016) seperti ditunjukkan pada Gambar 2.2 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 mengevaluasi kinerja guru mereka.

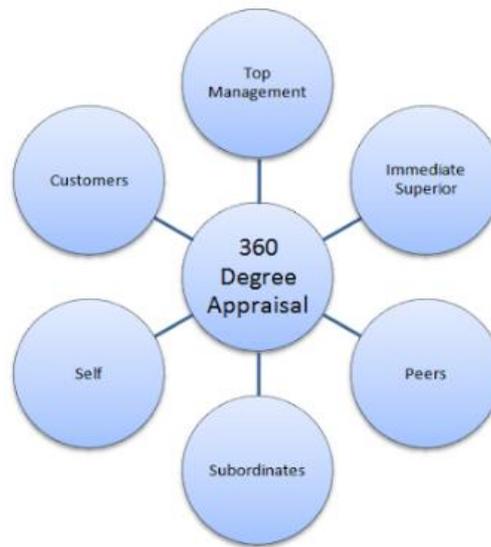
e. Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)

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.

Selain melibatkan keenam pihak ini, perusahaan 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 bagian HRD.



Sumber: Gaurav, 2013

**Gambar 2. 3 Pihak-pihak yang dilibatkan dalam penilaian 360°**

### 2.2.3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja 360°

Arah dan tujuan dari implementasi metode *feedback* 360° pada sebuah organisasi/ perusahaan (Ali, 2013) :

#### 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.

#### b. Pengembangan Tim Kerja

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

#### c. 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, perencanaan karir dan pengembangan karir karyawan.

#### **2.2.4. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja 360°**

Metode penilaian 360° sebagai metode yang lebih *fair* dan akurat. Mereka akan merasa lebih nyaman dinilai dari berbagai sudut oleh berbagai pihak, dan bukan hanya oleh atasan langsung maupun tak langsung yang dianggap memiliki pengetahuan terbatas mengenai apa yang telah mereka lakukan. Di sisi lain, para manajer juga akan melihat metode ini sebagai metode yang lebih objektif dan akurat. Meskipun demikian, dalam realitanya, metode penilaian 360° tidak berjalan tanpa kontroversi. Sejumlah penelitian memang menunjukkan adanya korelasi yang positif antara penerapan metode ini dengan peningkatan produktivitas, namun beberapa penelitian lain justru menampilkan adanya korelasi yang negatif di antara kedua faktor tersebut.

(Flenor, 1997) memaparkan bahwa sisi positif (*benefits*) dari metode ini adalah :

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

Walaupun demikian, metode penilaian kerja 360° sendiri bukannya tidak memiliki sisi negatif yang pada akhirnya melemahkan efektivitasnya :

1. 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.
2. 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.
3. Karena dilakukan oleh banyak penilai, tidak jarang hasil penilaian yang diperoleh justru saling bertentangan tanpa bisa ditentukan penilaian siapa yang sebenarnya lebih akurat.
4. 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).

### **2.2.5. Implementasi Penilaian Prestasi Kerja 360°**

Dalam menerapkan sistem penilaian kerja 360°, dukungan dari semua pihak yang ada dalam organisasi menjadi faktor penting. Hasil penilaian harus di tindak lanjuti dengan memberikan umpan balik (*feedback*) yang dibutuhkan karyawan. Implementasi penilaian kinerja 360° *feedback* yang digunakan untuk tujuan pengambilan keputusan atau (*performance evaluation*) meliputi kebijakan: kompensasi, *intelligent decision system* dan *staffing*. Sedangkan implementasi penilaian kinerja 360° *feedback* untuk tujuan pengembangan (*employee development*) meliputi kebijakan seperti *performance development*, *training*, dan *performance coaching*. (Rachmayati, 2006)

#### **2.2.5.1. Target Pengukuran**

Hal-hal yang menjadi target pengukuran dengan menggunakan Metode

Umpan Balik 360° ini adalah:

- a. 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.
- b. 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.

#### **2.2.5.2. Faktor-faktor yang harus diperhatikan**

Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menyusun rancang bangun sistem evaluasi kerja 360° yaitu :

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

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

- a. Metode Umpan Balik 360° tidak diimplementasikan sebagai program/ rencana

- tunggal. Sebagai pelengkap proses penilaian harus ada “rencana pengembangan dan komponen atau rencana tindak lanjut;”
- b. Dukungan Pimpinan Puncak merupakan hal yang sangat penting dalam penerapan metode umpan balik 360° ini termasuk partisipasi dari para pihak yang akan dilibatkan;
  - c. Metode umpan balik 360° akan berhasil baik jika dimulai dari atas (yaitu dari manajer puncak/ *top executives* dan terus ke bawah);
  - d. Program 360° harus diadministrasikan dengan baik karena administrasi program yang jelek akan berakibat kegagalan;
  - e. Proses pelaksanaan Program 360° harus memperhatikan realitas organisasi sehingga proses akan berjalan baik.

### 2.2.5.3. Faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan

Sementara, (Jackson, 2016) menjelaskan bahwa jika diimplementasikan dengan baik maka Metode Umpan Balik 360 Derajat memungkinkan semua anggota tim untuk memperbaiki “area kunci (*key areas*) yang mungkin membatasi karir mereka atau berpotensi konflik. Namun sebaliknya, implementasi program yang buruk berpotensi menimbulkan “rasa tidak percaya, kemarahan, konflik dan menurunkan moral tim dibandingkan sebelum program dimulai.”

Jackson memaparkan 7 (tujuh) alasan mengapa Metode Umpan Balik 360° mengalami kegagalan yaitu:

- a. **Tidak Ada Perhatian dari Pimpinan Puncak.** Jika program 360° yang dilaksanakan oleh Divisi SDM (HRD) tanpa dukungan pimpinan puncak, maka dapat dipastikan tidak akan berhasil / efektif. HRD harus dapat meyakinkan pimpinan puncak bahwa program 360° benar-benar penting dan akan berpengaruh terhadap kinerja tim.
- b. **Alat / Kuesioner yang Tidak Jelas.** Kebanyakan kuesioner program 360° hanya berisi profil pribadi seperti: “apakah anda berwarna biru atau merah?” Oleh karena kuesioner yang diajukan harus benar-benar akan memberikan informasi atau umpan balik yang sesuai dengan harapan sehingga memudahkan proses interpretasi dan pengukuran.

- c. **Komentar yang Tidak Konstruktif.** Seringkali hasil yang diperoleh cenderung bersifat pribadi dan tidak konstruktif. HRD harus dapat meyakinkan setiap pihak yang terlibat bahwa mereka memahami tujuan program 360° dengan memberikan komentar yang konstruktif dan bukan yang bersifat pribadi.
- d. **Tidak ada Program/ Rencana Tindak lanjut.** HRD seharusnya mempersiapkan rencana tindak lanjut dari program 360° untuk menindaklanjuti umpan balik yang diterima sehingga akan bermanfaat bagi organisasi. Ingatlah “No plan = no change in behavior.”
- e. **Penilaian Umpan Balik 360° adalah proses yang berulang.** Seringkali, meskipun ada rencana tindak lanjut namun hanya sekali saja dilakukan. Sementara perilaku manusia cenderung terus berubah. Oleh karena itu, program 360° ini harus dilaksanakan secara periodik minimal tri-wulanan selama 2 (dua) tahun sehingga perubahan perilaku dapat terpantau dan langkah-langkah yang tepat dapat diambil.
- f. **Kerahasiaan Informasi (*Lack of confidentiality*).** Menjaga kerahasiaan informasi yang diperoleh adalah sangat penting mengingat pihak-pihak yang terlibat biasanya mengkhawatirkan bagaimana data tersebut digunakan dan apakah kerahasiaan mereka dijaga. Oleh karena itu HRD harus dapat meyakinkan pihak-pihak yang terlibat bahwa pelaksanaan program 360° merupakan proses yang rahasia dan tidak akan merugikan mereka.
- g. **Terlalu Fokus pada Kelemahan.** Seringkali Program 360° hanya berfokus pada kelemahan dan melupakan kekuatan (*forgetting the strengths and only focusing on weaknesses*). Beberapa perusahaan mengabaikan “kekuatan” yang terungkap dari hasil program 360° dan hanya fokus pada “kelemahan” si pegawai dan upaya-upaya untuk menguranginya.

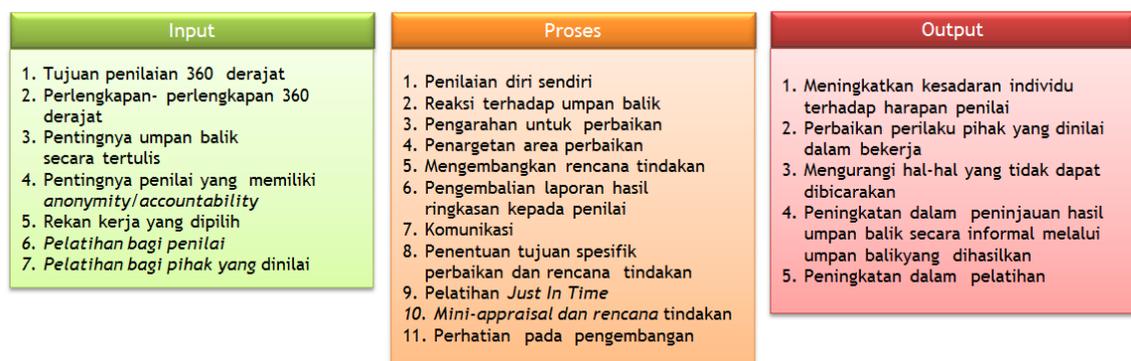
Mengutip (Lharansia, 2009) terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi Program 360° ini yaitu:

- a. Kesalahan memanfaatkan sistem penilaian 360° ;
- b. Keterbatasan pengetahuan dan keterampilan penilai ;

- c. Keterbatasan pola komunikasi antara pihak internal dan eksternal atau kesalahan pemilihan waktu dalam menerapkan sistem penilaian 360° ;
- d. Penetapan tujuan yang tidak jelas ;
- e. Keterbatasan pihak yang berkepentingan dalam perencanaan sistem penilaian;
- f. Persepsi negatif terhadap sistem penilaian 360° atau pemusatan perhatian pihak yang berkepentingan pada penggunaan umpan balik.

#### 2.2.5.4. Tahapan Implementasi Penilaian Prestasi Kerja 360°

Untuk membangun Program 360° yang baik maka dibutuhkan adanya model yang sebagai panduan untuk mendesain, melaksanakan dan mengevaluasi selama proses penilaian. Mengutip (Lharansia, 2009) model yang dikembangkan oleh Antonioni dapat digambarkan pada Gambar 2.4 sebagai berikut:



**Gambar 2. 4 Model Proses Penilaian 360**

Berdasarkan model tersebut di atas, dapat diuraikan sebagai berikut:

##### a. *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:

##### 1) **Tujuan penilaian 360°.**

Tujuan proses ini adalah untuk pengembangan (atau tujuan lain sesuai kebutuhan). Tujuan lainnya adalah untuk mengumpulkan informasi dalam mengevaluasi individu dan membuat keputusan;

- 2) **Perlengkapan-perengkapan sistem 360°.**  
yaitu faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun perlengkapan adalah waktu dan biaya;
- 3) **Pentingnya umpan balik secara tertulis.**  
Umpan balik secara tertulis berisi tentang tambahan informasi untuk memperbaiki perilaku karyawan;
- 4) **Pentingnya penilai yang memiliki anonymity atau accountability.**  
Artinya seorang penilai tidak boleh mengkaitkan penilaian dengan perasaan pribadi agar penilaian menjadi fair;
- 5) **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;
- 6) **Pelatihan bagi penilai.**  
Pelatihan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya *rating errors* seperti *halo effect*;
- 7) **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;
- 8) **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;
- 9) **Laporan hasil ringkasan penilaian 360°.**  
Hasil penilaian sistem 360° dipresentasikan pada yang dinilai disertai dengan komentar tertulis.

## b. Proses (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° dengan penilainya. Organisasi harus memberikan pelatihan JIT (*Just in Time*), menetapkan penilaian 360°, 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:

### 1) **Penilaian diri sendiri.**

Dilakukan untuk alasan pengembangan, kemampuan untuk menerima umpan balik negatif dari orang lain, dan motivasi untuk memperbaiki diri;

### 2) **Reaksi terhadap umpan balik** yang diharapkan dan tidak diharapkan;

### 3) **Pengarahan untuk perbaikan.**

Penilaian 360° memberikan kesempatan bagi pihak yang dinilai untuk berbagi rasa dan berdiskusi mengenai rencana mereka untuk memperbaiki diri;

### 4) **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;

### 5) **Mengembangkan rencana tindakan.**

Pengembangan rencana tindakan perlu dilakukan dua kali yaitu pada saat pihak yang dinilai meninjau hasil 360° dengan supervisor, dan setelah pihak yang dinilai membagi hasil dengan penilai;

### 6) **Pengembalian laporan hasil ringkasan kepada penilai.**

Perusahaan perlu menentukan proses terstruktur untuk memberi kebebasan komunikasi bagi penilai untuk menyampaikan hasil penilaian kepada pihak yang dinilai;

7) **Komunikasi.**

Kejelasan proses komunikasi sangat diperlukan dalam penilaian 360° ini;

8) **Penentuan tujuan spesifik perbaikan dan rencana tindakan.**

Kegagalan untuk menentukan tujuan spesifik dalam penilaian 360° menyebabkan perilaku kerja pihak yang dinilai menjadi kurang baik;

9) **Pelatihan *Just In Time* (JIT).**

Pelatihan ini bertujuan agar pihak yang dinilai bersedia untuk memperbaiki diri;

10) ***Mini-appraisal* dan rencana tindak lanjut.**

Semakin sering penilaian dilakukan maka semakin mudah penilai untuk mengevaluasi pihak yang dinilai;

11) **Perhatian pada pengembangan;**12) **Pertanggung jawaban atas perbaikan kinerja.**

Hal ini perlu dilakukan untuk menjamin pihak yang dinilai bersedia untuk memperbaiki diri.

**c. Output (Hasil / Keluaran)**

Proses penilaian 360° memberikan beberapa hasil yang positif yaitu:

- 1) Meningkatkan kesadaran individu terhadap harapan penilai melalui proses komunikasi;
- 2) Perbaikan perilaku pihak yang dinilai dalam bekerja sehubungan dengan adanya pelatihan dan pengarahan;
- 3) Mengurangi hal-hal yang tidak dapat dibicarakan, khususnya tentang perilaku yang tidak diharapkan dari penilai;
- 4) Peningkatan dalam peninjauan sistem 360° secara informal melalui umpan balik yang dihasilkan;
- 5) Peningkatan dalam pelatihan manajemen melalui keterbukaan informasi dan belajar dari kesalahan.

### 2.3 Pengembangan Individu

Pengembangan Individu yang dimaksud adalah terkait dengan pengembangan karir karyawan selama bekerja di PT Bakrie Metal Industries. Karir adalah suatu proses seseorang selama bekerja, ada cara dan jalur untuk mengembangkannya. Karir merupakan bagian dari perjalanan dan tujuan hidup seseorang (Moehariono, 2009). Kini, karir dikenal sebagai karir yang senantiasa berubah. Karir yang senantiasa berubah berdasarkan arah diri dengan sasaran keberhasilan psikologis pada pekerjaan seseorang. Para karyawan mengambil tanggung jawab utama untuk mengelola karirnya.

Menurut (Panggabean, 2004) implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan individu. Pengembangan individu dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja serta pengalaman kerja. Titik awal pengembangan individu dimulai dari diri karyawan itu sendiri, dimana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan individu dapat dilakukan. Untuk mengarahkan pengembangan individu agar menguntungkan karyawan dan perusahaan, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

Menurut (Rivai, 2006) pengembangan individu adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Perencanaan karir sebagai upaya untuk pengembangan individu haruslah mempertimbangkan keinginan karyawan. Suatu penelitian menyimpulkan bahwa ada lima hal yang menjadi keinginan karyawan, yaitu :

a. Persamaan karir (*career equity*)

Karyawan menginginkan adanya kesamaan di dalam sistem promosi dan kesempatan memajukan karir.

b. Masalah pengawasan (*supervisory concern*)

Karyawan menginginkan di dalam pengembangan karirnya ada peran aktif para pengawas serta dapat memberikan umpan balik bagi prestasi kerjanya.

- c. Kesadaran akan adanya kesempatan (*awareness of opportunity*)  
Karyawan menginginkan adanya kesempatan untuk berkarir.
- d. Minat karyawan (*employment interest*)  
Karyawan mempunyai keinginan tingkat minat yang berbeda-beda dalam memajukan karirnya.
- e. Kepuasan karir (*career satisfaction*)  
Tingkat kepuasan karir karyawan berbeda-beda tergantung pada usia dan kedudukan karyawan tersebut.

Menurut (Rivai, 2006) kinerja, pendidikan, pengalaman dan kadang-kadang keberuntungan berpengaruh terhadap pencapaian karir individu. Dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya. Departemen SDM perlu fleksibel dan proaktif di dalam melakukan pengembangan karir karyawan. Fleksibilitas di dalam program pengembangan karir penting sekali, karena jika produktivitas meningkat, kepuasan pribadi meningkat serta tercapainya efektivitas perusahaan, hal ini sebagai salah satu indikator bahwa tujuan dari perencanaan dan pengembangan karir karyawan tercapai dengan baik.

### **2.3.1. Pentingnya Pengembangan Individu**

Efisiensi organisasi sangat tergantung dari baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Tujuan perusahaan dapat dicapai jika karyawannya dilatih dengan baik dan tepat. Pengembangan individu diperlukan setiap saat, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Sebagai contoh karyawan baru memerlukan berbagai pengembangan/ pelatihan pengenalan dan ketrampilan sebelum melaksanakan tugas dan kewajibannya, sedangkan karyawan lama membutuhkan pelatihan karena adanya tuntutan baru dari tugasnya yang selalu berkembang.

Proses pengembangan untuk karyawan jika diberikan dengan tepat akan mendorong mereka bekerja lebih keras. Karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawabnya secara alami akan berusaha mencapai tingkat

prestasi kerja yang lebih tinggi. Kesadaran perusahaan akan pentingnya latihan bagi karyawan untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi mendorong peranan pelatihan menjadi semakin penting. Perusahaan bersedia menyisihkan sumber dananya untuk kepentingan karyawan, karena dianggap sebagai suatu investasi yang memberikan jaminan bahwa karyawan akan menjadi anggota organisasi yang kompeten.

Manajer yang efektif menyadari bahwa pengembangan individu adalah proses yang berjalan terus menerus, bukan proses sesaat. Permasalahan baru, prosedur baru, peralatan baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul dalam organisasi yang dinamik. Munculnya kondisi baru dalam perusahaan mendorong manajemen untuk terus memperhatikan dan menyusun program pengembangan yang berkesinambungan. Pada suatu organisasi akan selalu terjadi pergeseran jabatan, terdapat karyawan yang keluar, dipromosikan, dan ditarik untuk mengisi lowongan yang ada.

### **2.3.2. Manfaat Pengembangan Individu**

Manfaat dari pengembangan individu karyawan dapat dilihat dalam dua sisi yaitu :

A. Dari sisi individu pegawai yang memberi manfaat sebagai berikut :

- 1) Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
- 2) Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
- 3) Merubah sikap.
- 4) Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

B. Dari sisi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberi manfaat sebagai berikut :

- 1) Menaikkan produktivitas pegawai.
- 2) Menurunkan biaya.

- 3) Mengurangi turnover pegawai
- 4) Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya ketiga manfaat tersebut terlebih dahulu.

### 2.3.3. Metode Pengembangan Individu

Perbedaan dalam obyek pengembangan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan akan membawa konsekuensi pada metode pengembangan SDM. Pengembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara – cara sekolah, kuliah, audio visual dan instruksi – instruksi yang telah diprogramkan.

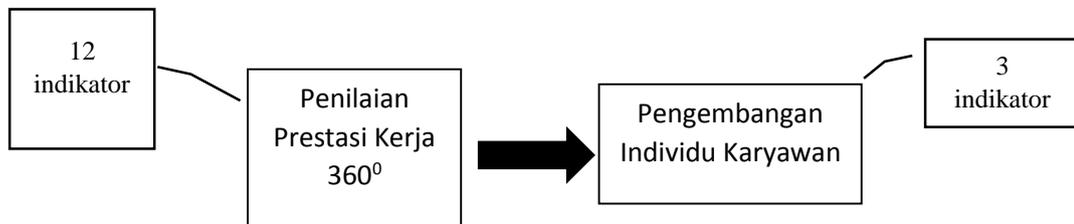
Dalam mengembangkan karyawan diperlukan berbagai kiat sebagai pedoman dalam proses perubahan ketrampilan, pengetahuan dan sikap karyawan. Kiat – kiat tersebut adalah antara lain :

- a. Motivasi : semakin tinggi motivasi seseorang, semakin cepat dia akan mempelajari ketrampilan dan pengetahuan baru. Motivasi ini sendiri dapat diberikan berupa :
  - Pemberian promosi,
  - Pemberian reward atas prestasinya,
  - Pelatihan khusus,
- b. Latihan yang diselenggarakan harus dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai. Laporan kemajuan pelatihan karyawan, yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan telah memahami pengetahuan yang baru.
- c. Praktek, yaitu mempraktekkan apa yang dipelajari dari pelatihan-pelatihan yang telah dilakukan,
- d. Perbedaan individual, yaitu perbedaan karyawan yang satu dengan yang lain sehingga latihan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan masing – masing.

(Rusminingsih, 2010)

## 2.4. Kerangka Konsep Penelitian dan Hipotesis

### a. Kerangka Konsep Penelitian



### b. Hipotesis

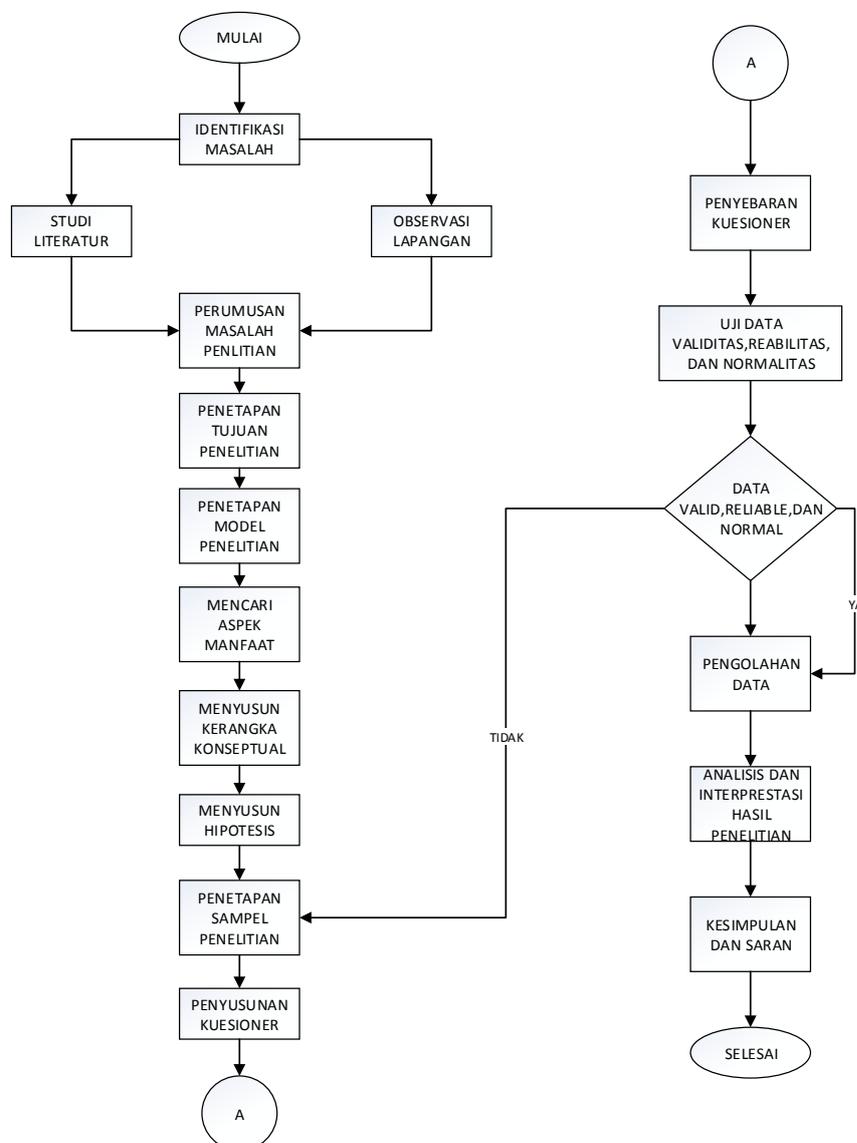
Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga adanya hubungan yang signifikan positif antara penilaian prestasi kerja 360° dengan pengembangan individu karyawan *staff* yang berada di PT Bakrie Metal Industries.

### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian ini digunakan sebagai pedoman peneliti agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, dan mengupayakan penyelesaian masalah menjadi lebih sistematis dan terarah sehingga dapat memenuhi tujuan yang akan dicapai.

### 3.1. Diagram Alir Penelitian



**Gambar 3. 1 Diagram Alir Metode Penelitian**

## **3.2. Penjelasan Diagram Alir Metode Penelitian**

### **3.2.1. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dilakukan untuk mengetahui gambaran permasalahan yang terjadi di tempat penelitian yang selanjutnya menjadi dasar dilakukan penelitian ini. Identifikasi masalah dilakukan pada saat peneliti ikut menjadi bagian dari perusahaan yang ditempatkan di bagian *Human Resources*. Dari hasil pengamatan awal ditemukan bahwa tidak adanya metode yang digunakan untuk melakukan penilaian prestasi kerja karyawan secara obyektif.

Agar Penelitian mendapatkan hasil yang maksimal maka jenis data yang digunakan adalah :

1. Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari PT Bakrie Metal Industries dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan. Data diperoleh dari wawancara, observasi, dan kepustakaan.
2. Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari PT Bakrie Metal Industries dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Data ini diperoleh dari kuesioner yang akan dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang diteliti.

### **3.2.2. Observasi Lapangan**

Pada tahap ini peneliti mempelajari kondisi perusahaan dengan mengumpulkan data dengan cara wawancara kepada pekerja yang sudah lama bekerja di perusahaan tersebut dan dari data-data perusahaan.

Berdasarkan sumbernya, data yang dikumpulkan penulis dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu :

#### **1. Data Primer**

Data diperoleh secara langsung dari Perusahaan yang diteliti, melalui pengamatan dan pembagian kuesioner. Data yang dikumpulkan bersifat kualitatif berupa data mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan karyawan. Dalam penelitian

ini data primer dengan menyebar kuesioner kepada karyawan PT Bakrie Metal Industries.

## 2. Data Sekunder

Data yang dikumpulkan oleh penulis dari dokumen-dokumen yang ada di Perusahaan tersebut, instansi atau perusahaan lainnya yang terkait. Data ini berupa gambaran umum perusahaan, misalnya mengenai sejarah berdirinya Perusahaan, Struktur Organisasi, Uraian Tugas dan Tanggung Jawab.

### 3.2.3. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan secara bersamaan observasi lapangan dengan membaca dan memahami literature-literatur dari sumber terpercaya dan relevan dengan penelitian yang dilakukan. Studi literatur dilakukan agar peneliti memiliki gambaran mengenai tata cara melakukan penelitian yang serupa sehingga dapat memperoleh alternatif solusi secara ilmiah.

### 3.2.4. Perumusan Masalah Penelitian

Perumusan masalah penelitian dilakukan setelah melakukan identifikasi masalah yang ada di perusahaan dan juga membandingkan dengan teori-teori yang ada sehingga dapat disimpulkan bahwa masalah tersebut perlu untuk diangkat. Dari hasil identifikasi masalah yang ada, diperoleh beberapa rumusan masalah seperti yang sudah disampaikan pada Bab I yaitu “Bagaimanakah hubungan antara penilaian prestasi kerja dengan pengembangan individu di PT Bakrie Metal Industries ?”

### 3.2.5. Penetapan Tujuan Penelitian

Setelah permasalahan dirumuskan, maka ditetapkan tujuan penelitian untuk menentukan apa saja yang akan dicapai dalam penelitian ini. Tujuan tersebut kemudian dijadikan acuan dalam pembahasan sehingga hasilnya nanti akan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Seperti yang telah disampaikan pada Bab 1 bahwa tujuan dilakukan penelitian ini adalah :

- Untuk mengetahui bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap pengembangan individu

### 3.2.6. Penetapan Model Penelitian

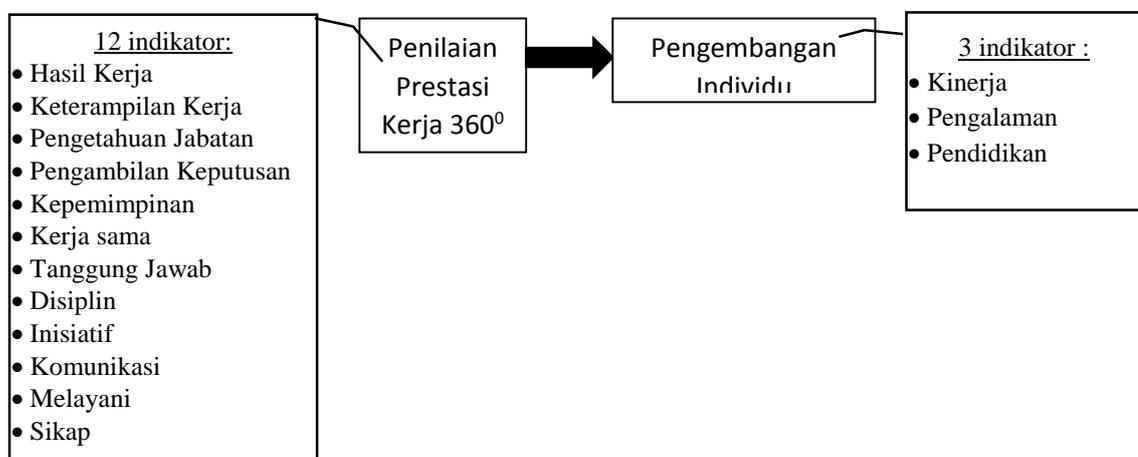
Model penelitian berfungsi untuk menggambarkan keterkaitan antar proses penelitian. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 dan Gambar 2.3

### 3.2.7. Mencari Aspek Manfaat

Seperti yang telah dibahas pada Bab II bahwa manfaat dari penilaian prestasi kerja dengan menggunakan metode 360° ini adalah :

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

### 3.2.8. Menyusun Kerangka Konseptual



### 3.2.9. Menyusun Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga adanya hubungan yang signifikan positif antara penilaian prestasi kerja 360° dengan pengembangan individu karyawan yang berada di PT Bakrie Metal Industries. Artinya semakin tinggi hasil penilaian prestasi kerja maka semakin tinggi pula kesempatan dirinya untuk berkembang.

Pada penelitian yang dilakukan ini, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ho : tidak ada hubungan signifikan positif antara penilaian prestasi kerja dengan pengembangan individu karyawan.

Ha : ada hubungan signifikan positif antara penilaian prestasi kerja dengan pengembangan individu karyawan.

### 3.2.10. Penetapan Sampel Penelitian

Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sampel acak (*random sampling*) dengan penarikan sampel menggunakan rumus Slovin dari Populasi yaitu seluruh karyawan *staff* ke atas di kantor PT Bakrie Metal Industries yang berjumlah 66 orang tidak termasuk karyawan kontrak. Dalam metode ini, sampel diambil dengan pertimbangan khusus/ kriteria atau ciri-ciri khusus yang memiliki hubungan yang erat dengan kriteria atau ciri-ciri populasi, yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = Presentase Kelonggaran (sebesar 10%, toleransi ketidakteelitian karena salah mengambil sampel )

$$= \frac{66}{1 + 66(0.1)^2}$$

$$= 39,75 \rightarrow 40 \text{ sampel}$$

### 3.2.11. Penyusunan Kuesioner

Kuesioner yang akan disusun dalam penelitian ini diperoleh dari hasil studi pustaka (Kusnadi, 2012) yang berisikan beberapa butir pernyataan (atribut) yang mencakup dua Variabel, yaitu Variabel X untuk penilaian prestasi kerja dan Variabel Y untuk pengembangan individu karyawan. Kuesioner ini akan diberikan kepada sampel karyawan *staff* yang ada di PT Bakrie Metal Industries. Dari kuesioner ini hasilnya akan dianalisis apakah ada hubungan antara Variabel X (penilaian prestasi kerja) dengan Variabel Y (pengembangan individu karyawan), jika ada apakah hubungannya positif atau negatif. Adapun format kuesioner yang akan digunakan pada penilitan ini dapat dilihat pada **Lampiran 2**.

#### 3.2.11.1. Definisi Operasional Variabel

Secara teoritis, definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberikan penjelasan atau keterangan mengenai variabel-variabel operasional sehingga dapat diamati dan diukur. Definisi operasional yang akan dijelaskan penulis adalah penilaian prestasi kerja dan pengembangan sumber daya manusia.

1. *Variable Independent*, penilaian prestasi kerja (X) yang menunjukkan pada persepsi pencapaian hasil oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan. Penilaian prestasi kerja dari seorang karyawan yang terpilih sebagai sampel, yang mana butir-butir pernyataan disesuaikan dengan indikator yang diturunkan dari penilaian prestasi kerja menurut (Moehariono, 2009) dapat diketahui dengan melihat tingkat :
  - a. Hasil kerja
  - b. Keterampilan kerja
  - c. Pengetahuan jabatan
  - d. Pengambilan keputusan
  - e. Kepemimpinan
  - f. Kerjasama
  - g. Tanggung-jawab
  - h. Disiplin
  - i. Inisiatif

- j. Komunikasi
  - k. Melayani
  - l. Sikap
2. *Variable Dependent*, pengembangan individu karyawan, mengarah pada pengembangan potensi terhadap dirinya baik itu berupa pemberian promosi yang diikuti dengan kenaikan gaji, pemberian reward atau penghargaan lainnya, serta pemberian pelatihan-pelatihan khusus. Menurut (Rivai, 2006) kinerja, pendidikan, pengalaman dan kadang-kadang keberuntungan berpengaruh terhadap pencapaian karir individu.

Pembuatan kuesioner menggunakan *Skala Likert* pada Tabel 3.1:

**Tabel 3. 1 Skala Likert**

Nilai	Inisial	Persepsi
	Kode	Arti
1	STS	Sangat tidak setuju
2	TS	Tidak setuju
3	Netral	Netral
4	S	Setuju
5	SS	Sangat Setuju

Sumber : Pengolahan Data 2017

### 3.2.12. Penyebaran Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan pada seluruh jumlah sampel yaitu sebanyak 40 kuesioner. Hasil dari penyebaran kuesioner ini berupa pendapat karyawan mengenai penilaian prestasi kerja dan pengembangan individu karyawan. Metode yang digunakan dalam penyebaran kuesioner ini yaitu :

#### a. Penyebaran Langsung

Penyebaran kuesioner secara langsung ini dilakukan dengan mendatangi langsung responden atau pelanggan ke tempat kerja mereka dengan menjelaskan semua informasi secara langsung.

#### b. Melalui Email

Penyebaran kuesioner melalui cara ini dilakukan dengan mengirimkan kuesioner melalui email baik itu dengan melalui konfirmasi maupun melalui tanpa konfirmasi sebelumnya.

### 3.2.13. Uji Data Validitas, Realibilitas, dan Normalitas

#### a. Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukur mampu mengukur apa yang diukur. Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya satu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner tersebut mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Dalam penentuan layak atau tidak layaknya suatu item yang digunakan, biasanya dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi  $>0,05$  yang artinya suatu sistem dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Analisis validitas data pada penelitian ini menggunakan cara *Bivariate Pearson* (korelasi produk momen pearson) yaitu mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari seluruh item yang akan diuji (Priyatno, 2012).

#### b. Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka langkah selanjutnya ialah menguji tingkat reliabilitas alat ukur tersebut. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Alat ukur dapat dikatakan reliabel jika alat ukur itu stabil, dapat diandalkan dan dapat diramalkan. Sedangkan alat ukur yang tidak reliabel adalah jika alat ukur yang digunakan tidak tetap atau berubah-ubah dan bila alat ukur tersebut digunakan berkali-kali akan memberikan hasil yang tidak sama atau dengan kata lain tidak konsisten.

Uji reliabilitas bisa dilakukan dengan menggunakan teknik *alpha cronbach*. Menurut (Sekaran, 2000) ) sesuai kaidah Guilfor Tabel 3.2, reliabilitas instrumen menggunakan batas 0,6, jika *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6 maka pertanyaan dinyatakan reliabel. Reliabilitas yang kurang dari 0.6 adalah cukup baik, sedangkan 0.7 dapat diterima dan di atas 0.8 adalah baik. Jika alat ukur sudah dinyatakan reliabel, maka instrumen yang telah dipilih dapat digunakan untuk pengukuran dalam pengumpulan data penelitian. Apabila tidak reliabel, maka alat ukur dan tingkat kesalahan pengukuran yang dipakai harus dievaluasi lagi.

**Tabel 3. 2 Kaidah Guilfor**

<b>Koefisien</b>	<b>Kriteria</b>
<0,2	Tidak Reliabel
0,2 – 0,39	Kurang Reliabel
0,4 – 0,59	Cukup Reliabel
0,6 – 0,79	Reliabel
>0,8	Sangat Reliabel

c. Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan plotting data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Menurut (Priyatno, 2012) dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola dsitribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pengujian normalitas galat regresi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Z (I-Sample K-S)* terhadap variabel residual.

Adapun hipotesa uji normalitas adalah sebagai berikut:

$H_0$  : residual data berdistribusi normal

$H_a$  : residual data tidak berdistribusi normal

Sedangkan dasar pengambilan keputusan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Z (I-Sample K-S)* adalah sebagai berikut:

1. jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* kurang dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti data *residual* terdistribusi tidak normal;
2. jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih dari 0,05, maka  $H_0$  tidak dapat ditolak. Hal ini berarti data *residual* terdistribusi normal.

### 3.2.14. Pengolahan Data

#### 3.2.14.1. Uji Korelasi Pearson

Pengolahan data dilakukan dengan melakukan pengujian hipotesis dengan analisis korelasi. Korelasi (*correlation*) dalam ilmu statistik berarti hubungan antara dua variabel atau lebih (Hartono, 2004). Analisis korelasi digunakan untuk mencari arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih, baik hubungan yang bersifat simetris, kausal dan *reciprocal*. Untuk menguji hipotesis menggunakan analisis korelasi sederhana *pearson product moment*. Korelasi ini digunakan untuk mengetahui hubungan variabel bebas dengan variabel terikat secara sendiri-sendiri.

Menurut (Sarwono, 2017) koefisien korelasi ialah pengukuran statistik kovarian atau asosiasi antara dua variabel. Besarnya koefisien korelasi berkisar antara +1 s/d -1. Koefisien korelasi menunjukkan kekuatan (*strength*) hubungan linear dan arah hubungan dua variabel acak. Jika koefisien korelasi positif, maka kedua variabel mempunyai hubungan searah. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan tinggi pula. Sebaliknya, jika koefisien korelasi negatif, maka kedua variabel mempunyai hubungan terbalik. Artinya jika nilai variabel X tinggi, maka nilai variabel Y akan menjadi rendah dan berlaku sebaliknya.

- 0 : Tidak ada korelasi antara dua variabel
- $>0 - 0,25$ : Korelasi sangat lemah
- $>0,25 - 0,5$ : Korelasi cukup
- $>0,5 - 0,75$ : Korelasi kuat
- $>0,75 - 0,99$ : Korelasi sangat kuat
- 1: Korelasi sempurna

Mencari koefisien korelasi sederhana antara X1 dengan Y dan X2 dengan Y dengan rumus product moment, adapun rumusnya adalah sebagai berikut (Hadi, 1994):

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Ket :

- $r_{xy}$  = koefisiensi korelasi antara x dan y  
 $\sum xy$  = jumlah produk antara x dan y  
 $\sum x$  = jumlah skor prediktor x  
 $\sum y$  = jumlah skor variabel y

Pengujian signifikansi koefisien korelasi dihitung dengan uji t yang rumusnya sebagai berikut (Sugiyono, 2013):

$$t = \frac{r\sqrt{n} - 2}{\sqrt{1 - r^2}}$$

Ket :

- t = signifikansi  
r = koefisien korelasi  
n = jumlah sampel

### 3.2.15. Analisis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Dari pengujian data mengenai kecukupan, validitas dan reabilitas, pengolahan data mengenai hubungan antara penilaian prestasi kerja 360° dengan pengembangan SDM. Analisis *Correlation* digunakan untuk mengukur adakah hubungan korelasi baik positif ataupun negatif terhadap dua variabel penilaian prsetasi kerja dan pengembangan individu karyawan.

### **3.2.16. Kesimpulan dan Saran**

Langkah terakhir adalah melakukan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil pengolahan data dan analysis yang akan menjawab tujuan dari penelitian ini. Serta memberikan saran-saran yang kiranya dapat memberikan manfaat dalam penilaian prestasi kerja karyawan di PT Bakrie Metal Industries.