

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Sistem

Sistem berasal dari bahasa Latin (*systēma*) dan bahasa Yunani (*sustēma*). Menurut Sutabri (2004), sistem adalah suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen atau variable-variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain dan terpadu. Sedangkan menurut Hartono (1999) sistem adalah suatu jaringan kerja dari prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu.

Berdasarkan pernyataan di atas maka dapat disimpulkan pengertian sistem adalah kumpulan prosedur, unsur, komponen dan variabel-variabel yang membentuk jaringan kerja, saling berhubungan, saling berinteraksi dan melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan.

#### 2.2 Penilaian Kinerja

1. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses dalam organisasi yang bertujuan mengevaluasi pelaksanaan kerja masing-masing individu dalam organisasi tersebut (Simamora, 1999).
2. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu bagian dari sistem manajemen kinerja. Werther dan Davis (1996), mendefinisikan: penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi kinerja karyawannya, penilaian kinerja menyangkut dua unsur yaitu kinerja dan pertanggungjawaban karyawan.

3. Amstrong (1994) dalam buku terjemahan: *A Handbook of Human Resources Management*, mendefinisikan penilaian kinerja adalah proses yang berkesinambungan yang berisi catatan prestasi dan kemajuan karyawan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan definisi penilaian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang berkesinambungan yang berisi catatan prestasi karyawan agar dapat dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan kerja dalam suatu periode tertentu.

### **2.2.1 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Anderson (1993) melihat tujuan penilaian kinerja mempunyai dua fungsi yaitu sebagai fungsi evaluasi dan fungsi pengembangan.

#### **1. Fungsi evaluasi**

Aktivitas penilaian kinerja digunakan untuk melihat prestasi aktual dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan. Dalam evaluasi ini dapat dibandingkan antar individu, antar tugas, situasi dan lain-lainya. Konsistensi menjadi sesuatu yang penting dalam hal ini, seperti konsistensi terhadap standar penilaian dan konsistensi pada proses perbandingannya. Data hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan promosi, *transfer* dan kenaikan gaji.

#### **2. Fungsi pengembangan**

Fungsi penilaian kinerja sebagai fungsi pengembangan lebih luas daripada sekedar fungsi evaluasi. Sebagai fungsi pengembangan, penilaian kinerja memusatkan diri pada pengembangan kinerja karyawan dengan cara mengidentifikasi wilayah yang harus dikembangkan, menetapkan target

kinerja di masa mendatang dan menyetujui rencana tindak lanjut. Aspek ini juga meliputi pengembangan kapasitas seseorang dengan cara merencanakan pengembangan keterampilan dan karir karyawan, membantu individu untuk memahami aspirasi pekerjaan dan karir dengan peluang yang ada di organisasi.

### 2.2.2 Sumber-sumber Penilaian Kinerja

Menurut Dosy (2002), dalam penilaian kinerja penilai mempunyai peran yang sangat penting. Oleh karena itu ia harus netral dan tidak memihak. Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosinya dalam menilai prestasi kerja bawahannya. Hal ini menyebabkan evaluasi penilaian menjadi tidak objektif, artinya ukuran-ukuran penilaian prestasi kerja ini tidak dapat dibuktikan atau diuji orang lain. Subjektivitas terjadi jika penilaian yang diberikannya lebih ditentukan oleh faktor-faktor lain daripada prestasi atau perilaku yang sebenarnya diperlihatkan oleh penilai pada dimensi yang sedang dinilai. Pihak yang tepat untuk melakukan penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Supervisor

Supervisor sebagai penentu besar kecilnya *rewards* atau *punishment* yang akan diberikan kepada karyawan, sehingga logis jika penilaian dilaksanakan oleh jabatan yang memegang wewenang tersebut.

2. Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri dianggap dapat mengurangi sikap defensif karyawan dalam proses penilaian kinerja.

3. *Peer* ( Rekan Kerja)

Rekan kerja merupakan pihak yang paling mengerti kinerja dari karyawan. Kinerja yang luput dari pengawasan atasan dapat digantikan oleh penilaian dari rekan kerja, sehingga dapat memudahkan proses penilaian kinerja di perusahaan tersebut.

#### 4. Bawahan

Penilaian dari bawahan merupakan penilaian yang tepat untuk mengetahui kinerja karyawan yang berhubungan dengan kenaikan jabatan.

#### 5. *Outsider*

*Outsider* adalah penilai yang tidak berada dalam organisasi. *Supplier*, *Customer* adalah contoh dari penilai *outsider*.

### 2.3 Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2005). Berikut beberapa pengertian dan penjelasan dari kinerja.

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch dan Keeps: 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin:1987).

Dengan demikian, kinerja adalah hasil atau pencapaian dari kesediaan seseorang atau kelompok guna pencapaian tujuan atau target. Kinerja karyawan

mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Kontribusi tersebut antara lain:

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Kontribusi yang sudah diberikan karyawan kepada perusahaan membantu manajer dalam melakukan analisa terhadap kualitas kinerja karyawan. Kontribusi-kontribusi tersebut bisa menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan penilaian kinerja. Berdasarkan kontribusi yang dihasilkan, pihak manajer bisa menentukan kriteria-kriteria apa saja yang akan digunakan dalam melakukan penilaian kinerja.

#### **2.4 Kriteria Pekerjaan**

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kriteria pekerjaan adalah faktor dari apa yang dilakukan orang dipekerjaannya (dalam artian, kriteria pekerjaan menjelaskan apa-apa yang sudah dibayar oleh organisasi untuk dikerjakan karyawannya). Oleh karena itu, kriteria-kriteria ini penting, kinerja individual dalam kinerja pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada setiap karyawan.

Pada suatu pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria pekerjaan. Kriteria pekerjaan yang banyak menjadi suatu aturan yang berperan penting bagi kesuksesan suatu pekerjaan. Beberapa kriteria mungkin memiliki nilai yang sangat penting jika dibandingkan dengan kriteria yang lain bagi suatu organisasi. Kriteria juga menjadi sesuatu yang bernilai bagi seorang karyawan

sesuai dengan deskripsi pekerjaan karyawan tersebut. Berdasarkan suatu kriteria, maka suatu pekerjaan bisa memiliki beberapa tugas dan tanggung jawab.

## 2.5 Kriteria Penilaian Pelanggan

### 1. Bukti Langsung (*Tangibles*)

Definisi bukti langsung dalam Rambat Lupiyoadi (2001) yaitu “kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensi kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa, yang meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang, dan lain sebagainya), perlengkapan dan peralatan yang dipergunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya.

Bukti langsung dalam Fandy Tjiptono (1996) adalah “bukti fisik dari jasa, bisa berupa fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa (misalnya, kartu kredit plastic)”. Sedangkan Philip Kotler (1997) mengungkapkan bahwa bukti langsung adalah “fasilitas dan peralatan fisik serta penampilan karyawan yang professional”.

### 2. Keandalan (*Reliability*)

Keandalan dalam Rahmat Lupiyoadi (2001) adalah “kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama, untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi”.

Fandy Tjiptono (1996) mendefinisikan keandalan adalah “mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk

dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat semenjak saat pertama (*right the first timer*). Salin itu juga berarti bahwa perusahaan yang bersangkutan memenuhi janjinya, misalnya menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang disepakati". Secara singkat definisi kehandalan dalam Fandy Tjiptono (1997:14) adalah "kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan".

### 3. Daya tanggap (*Responsiveness*)

Menurut Rambat Lupiyoadi (2001) daya tanggap adalah "suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negative dalam kualitas pelayanan". Sedangkan menurut Fandy Tjiptono (1996) daya tanggap adalah "keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap".

### 4. Jaminan (*Assurance*)

Definisi jaminan dalam Rambat Lupiyoadi (2001) yaitu "pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), kemanan(*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*)".

Senada dengan pengertian di atas Fandy Tjiptono (1996) mendefinisikan jaminan adalah "mencakup pengetahuan, kemampuan,

kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staff, bebas dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan”. Sedangkan menurut Philip Kotler (1997) jaminan adalah “pengetahuan dan kesopanan dari karyawan, dan kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dan keyakinan”.

#### 5. Empati (Empathy)

Rambat Lupiyoadi (2001) menerangkan empati adalah “memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan”.

Menurut Fandy Tjiptono (1996) empati adalah “kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan”. Lebih singkat lagi Philip Kotler (1997) mendefinisikan empati adalah “tingkat perhatian pribadi terhadap para pelanggan”.

### **2.6 Kriteria Penilaian Supplier**

Sama halnya dengan penjabaran definisi kepuasan pelanggan, kepuasan supplier juga akan didapatkan apabila yang diharapkan atau dibutuhkan oleh supplier terpenuhi. Selanjutnya, kepuasan supplier tersebut dirumuskan sedemikian rupa sehingga agar dapat merangsang adanya loyalitas supplier terhadap hubungan yang telah terjalin dengan perusahaan. Dengan adanya loyalitas tersebut diharapkan para supplier bersedia melakukan transaksi dan pengiriman berulang dengan kualitas produk kiriman yang bagus, pengiriman

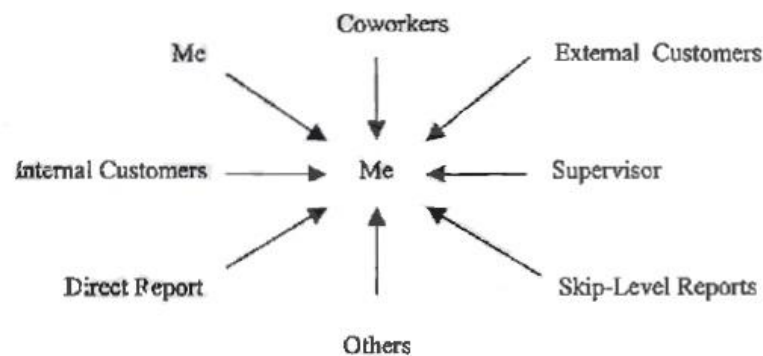


yang tepat waktu hingga kesediaannya untuk membicarakan hal-hal baik akan kebijakan perusahaan kepada rekan-rekannya yang dapat secara otomatis membuat para supplier baru untuk bergabung dan bekerjasama dengan perusahaan. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Pamungkas (2006) yang didasarkan pada pernyataan Johnson (1999) bahwa “Strategi kemitraan dapat meningkatkan jumlah mitra yang kemudian ikut bergabung dan kerjasama karena keberhasilan partner akan mempengaruhi partner lain untuk ikut bergabung”. Wong (2002) menyebutkan arti penting membangun kepuasan para supplier dimana kepuasan supplier dapat memberikan kontribusi dalam menciptakan kepuasan pelanggan. Jika para supplier merasa tidak terpuaskan oleh kebijakan perusahaan, mereka tidak akan memberikan kinerja terbaik mereka untuk membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Dengan demikian, kemampuan perusahaan dalam menciptakan kepuasan supplier dapat menjadi asset berharga yang tidak tampak bagi perusahaan. Untuk tujuan tersebut, harus ada keselarasan antara kebutuhan perusahaan dan suppliernya sebagaimana yang diungkapkan Wong (2002) bahwa keselarasan atas kebutuhan dari perusahaan dan pemasoknya penting bagi mereka untuk memperoleh kinerja terbaik dari rantai suplai. Diketahui ada tiga variabel kepuasan dengan supplier yaitu:

### **2.7 Penilaian Kinerja 360° Feedback**

Menurut Antonioni (1998) program penilaian kinerja 360° *feedback* digunakan untuk meningkatkan target kinerja karyawan atau manajer melalui berbagai sumber informasi yaitu *downward* dari *supervisor*, *upward* dari *subordinate*, *lateral* dari *coworker* atau *self assessment*.



Sumber : Edwards, M. & Ewen, A. (1994)

Gambar 2.1 Sumber Informasi Penilaian 360° *feedback*

Dengan menggunakan banyak sumber dalam menilai, organisasi dapat melihat perilaku karyawannya dari sudut pandang yang berbeda-beda dan informasi yang terkumpul akan lebih menggambarkan kinerja karyawan secara luas (Dallezio, 1998).

Salah satu prinsip yang harus dipegang dalam pelaksanaan proses 360° feedback adalah kerahasiaan identitas penilai (Edward & Ewen, 1996). Prinsip anonimitas ini akan membawa kenyamanan dan keamanan bagi penilai dalam memberikan penilaian, sehingga kualitas penilaian dapat terjaga dan proses penilaian menjadi berarti serta tidak sia-sia.

Menurut Antonioni (1996), perusahaan dalam mengembangkan proses penilaian kinerja 360° feedback mendapatkan manfaat positif seperti:

- a. Meningkatkan kesadaran individu terhadap harapan appraiser
- b. Meningkatkan perilaku dan kinerja appraiser
- c. Meningkatkan peninjauan secara informal terhadap pelaksanaan penilaian
- d. Meningkatkan *management learning* dan mengurangi penilaian buruk atau prasangka terhadap perilaku *appraiser*.

Untuk lebih jelasnya mengenai penilaian kinerja 360° feedback maka selanjutnya akan dijelaskan mengenai penilaian kinerja 360° feedback yang dibandingkan dengan penilaian kinerja tradisional.

## **2.8 Penilaian Kinerja Tradisional vs Penilaian Kinerja 360° Feedback**

Metode penilaian kinerja yang sering digunakan saat ini adalah metode tradisional. Metode tradisional mewajibkan atasan (sebagai penilai) untuk menilai bawahan (Edward & Ewen, 1996). Lawler III (1994) mengemukakan bahwa penilaian tradisional tidak mengarahkan perkembangan kompetensi dan kemampuan individu. Penerapan penilaian ini memicu perilaku disfungsional antara atasan dan bawahan sehingga diperlukan inovasi dalam mengembangkan sistem penilaian yang efektif. Menurut Ghorpade dan Chen (1995) penggunaan metode tradisional dalam pemberian *feedback* kepada karyawan memunculkan penilaian bias yang dapat diakibatkan unsur politis, hanya berorientasi kepada output dan bukan pada kualitas proses bagaimana individu melaksanakan tugas. Berbeda dengan sistem penilaian kinerja 360° *feedback*, dimana karyawan dinilai oleh beberapa sumber yaitu atasan, bawahan, karyawan itu sendiri, rekan kerja, konsumen, distributor, dan pemasok. Menurut Robbins (2005), 360° *feedback* adalah suatu pendekatan terkini untuk mengevaluasi kinerja. Metode ini adalah metode yang member kesempatan kepada “lingkungan penuh” di sekitar individu yang akan dimulai, untuk memberikan penilaian. “Lingkungan penuh” tersebut meliputi atasan, bawahan, rekan sejawat, dan diri sendiri. Ivancevich (2001) menambahkan bahwa 360° *feedback* adalah sebuah pendekatan penilaian kinerja karyawan yang melibatkan *multi-source* yang terdiri dari diri sendiri dan orang lain. Bagaimanapun juga, penilaian kinerja menggunakan 360° *feedback* dianggap

sebagai penilaian kinerja yang efektif bagi perusahaan karena berdasarkan pada penilaian *multisource* sehingga bersifat obyektif dan meminimalkan bias (Antonioni, 1996).

Untuk lebih jelasnya dan lebih memahami, perbedaan antara penilaian kinerja tradisional dan penilaian kinerja *360° feedback* diringkas dalam Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 *Traditional Feedback VS. 360° Feedback*

No	Keterangan	Tradisional	<i>360° feedback</i>
1	Fokus penilaian	Penilaian manajemen	Penilaian manajemen, karyawan, dan konsumen
2	Proses <i>feedback</i>	Kerjasama antar manajemen	Dilakukan secara bersama antara manajemen, karyawan, dan konsumen
3	Sumber <i>feedback</i>	Atasan	Berbagai sumber (atasan, bawahan, rekan kerja, karyawan itu sendiri, konsumen, pemasok)
4	Sifat penilaian	Subyektif	Obyektif
5	Tujuan penilaian	Evaluasi	Pengembangan

## 2.9 Kelebihan Metode *360° feedback*

Menurut Mesmer (2000) *360° feedback* lebih efektif digunakan karena:

1. Metode *360° feedback* memberikan pemahaman terhadap individu mengenai bagaimana efektifitasnya sebagai karyawan, kolega maupun staff berdasarkan pandangan orang lain.
2. Metode *360° feedback* juga memberikan suatu *insight skill* dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang diembannya.
3. *360° feedback* juga menghemat waktu manajer karena banyak orang yang terlibat dalam proses tersebut.

4. *360° feedback* juga membantu kerjasama tim supaya lebih efektif. Tim lebih memahami mengenai kinerja anggota tim dibandingkan *supervisor*.
5. *360° feedback* membuat tanggung jawab individual lebih besar satu sama lain karena mereka saling berbagi dan memberi *input*.
6. Metode ini juga memberi informasi yang tepat bagi individu untuk mengembangkan karirnya. Karena karyawan dinilai oleh berbagai sumber, maka ia akan memperoleh pandangan dari berbagai sudut pula. Oleh karena itu, hal ini menjanjikan informasi yang penting baik bagi perkembangan karir dan pribadi.
7. Proses *360° feedback* yang baik akan dapat meningkatkan komunikasi dalam tim.

#### **2.10 Kekurangan Metode *360° feedback***

Menurut Mesmer (2000) adapun kekurangan dari metode *360° feedback* ini adalah:

1. Efektifitas *360° feedback* sangat ditentukan seberapa terbuka budaya organisasi.
2. *360° feedback* tidak efektif dilaksanakan di lingkungan organisasi yang budayanya masih sangat *paternalistic*, sungkan (tertutup) dan tingginya politik kantor.
3. *360° feedback* tidak bisa digunakan untuk mengavaluasi karyawan baru atau calon karyawan.

## 2.11 Mendesain Sistem Penilaian Kinerja 360° *Feedback*

Agar penilaian kinerja 360° *feedback* dapat berjalan dengan sukses maka diperlukan suatu model / panduan yang jelas untuk mendesain, melaksanakan, dan mengevaluasi selama proses penilaian. Antonioni (1996) mempopulerkan model penilaian 360° *feedback* yang digambarkan pada Tabel 2.2. Metode penilaian kinerja 360° *feedback* menggambarkan suatu sistem yang terdiri atas *input*, proses, dan *output*. Pada sistem penilaian kinerja ini, manajer harus mempersiapkan input yang berkualitas agar proses penilaian menjadi efektif sehingga menghasilkan output yang diinginkan.

### 1. Input

Input meliputi praktek atau aktivitas yang biasanya ditempatkan sebelum *appraisers* menyelesaikan survei penilaian dan sebelum mereka memperoleh feedback.

Dalam model ini ada Sembilan komponen utama input yaitu:

#### a. Tujuan penilaian 360° *feedback*

Tujuan utama penilaian kinerja 360° *feedback* adalah untuk pengembangan. Tujuan lainnya adalah untuk mengumpulkan informasi dalam mengevaluasi individu dan membuat keputusan.

#### b. Perlengkapan-perlengkapan 360°

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun perlengkapan adalah waktu dan biaya.

#### c. Pentingnya *feedback* secara tertulis

Feedback secara tertulis berisi tentang tambahan informasi untuk memperbaiki perilaku karyawan.

- d. Pentingnya *appraisers* yang memiliki anonymity atau accountability  
Artinya seorang *appraisers* tidak boleh mengaitkan penilaian dengan perasaan pribadi agar penilaian fair.
- e. Rekan kerja yang dipilih  
Pemilihan rekan kerja harus didasarkan pada kriteria tujuan seperti rekan kerja dalam tim atau rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan/tugas individu yang dinilai tersebut.
- f. Pelatihan bagi *appraisers*  
Pelatihan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya *rating errors* seperti, *halo effect*, *central tendency*, *leniency* dan *harshness*.
- g. Pelatihan bagi *appraisees*  
Pelatihan ini bertujuan untuk menganalisis data dan memilih target perbaikan, mengendalikan perasaan bila ia menerima feedback negative, membahas hasil kesimpulan dengan *appraisers*-nya, dan menentukan tujuan khusus dan rencana tindakan.
- h. Pelatihan bagi *Coaches*  
Pelatihan ini meliputi pelatihan untuk menjadi pendengar yang baik, focus wawancara, memilih target area perbaikan, mengendalikan perasaan dan reaksi bila mendapat *feedback* negatif, menentukan tujuan tertentu dan rencana tindakan, dan cara untuk membentuk pengembangan perilaku kebiasaan yang baru.
- i. Laporan hasil ringkasan penilaian kinerja 360° *feedback*  
Hasil penilaian kinerja 360° *feedback* dipresentasikan pada *appraisees* disertai dengan komentar tertulis.

## 2. Proses

Secara keseluruhan, proses sebaiknya ditujukan untuk meningkatkan kesadaran *appraisees* terhadap persepsi lain dan meningkatkan komitmen untuk memperbaiki area target. Hal ini berarti *appraisees* harus dilatih mengenai bagaimana membagi dan membahas hasil penilaian kinerja 360° *feedback* dengan *appraiser*-nya. Ada sepuluh komponen utama dalam proses yaitu:

### a. Penilaian diri sendiri

Dilakukan untuk alasan pengembangan, kemampuan untuk menerima *feedback* negatif dari orang lain, dan motivasi untuk memperbaiki diri.

### b. Reaksi terhadap *feedback* yang diharapkan dan tidak diharapkan.

### c. Pengarahan untuk perbaikan

Penilaian kinerja 360° *feedback* memberikan kesempatan bagi *appraisees* untuk berbagi rasa dan berdiskusi mengenai rencana mereka untuk memperbaiki diri.

### d. Penargetan area perbaikan sementara

*Appraisees* dan *appraisers* perlu bertemu untuk mencari tambahan informasi yang dapat membantu *appraisees* menentukan tujuan yang lebih spesifik.

### e. Mengembangkan rencana tindakan

Pengembangan rencana tindakan perlu dilakukan dua kali yaitu pada saat *appraisees* meninjau hasil penilaian kinerja 360° *feedback* dengan supervisor, dan setelah *appraisee* membagi hasil dengan *appraiser*

### f. Pengembalian laporan hasil ringkasan kepada *appraisers*



Organisasi perlu menentukan proses terstruktur untuk memberi kebebasan komunikasi bagi appraisers untuk menyampaikan hasil penilaian kepada appraisee.

g. Penentuan tujuan spesifik perbaikan dan rencana tindakan

Kegagalan untuk menentukan tujuan spesifik dalam penilaian kinerja 360° *feedback* menyebabkan perilaku kerja *appraisees* menjadi kurang baik.

h. Pelatihan *Just In Time*

Pelatihan ini bertujuan agar *appraisees* bersedia untuk memperbaiki diri.

i. Mini-appraisal dan rencana tindak lanjut

Semakin sering penilaian dilakukan maka semakin memudahkan appraisers untuk mengevaluasi *appraisees*.

j. Pertanggung jawaban atas perbaikan kerja

Hal ini perlu dilakukan untuk menajmin *appraisees* bersedia memperbaiki diri.

3. Output

Proses penilaian kinerja 360° *feedback* memberi beberapa hasil yang positif yaitu:

- a. Meningkatkan kesadaran individu terhadap harapan appraiser melalui proses komunikasi.
- b. Perbaikan perilaku appraisee dalam bekerja sehubungan dengan adanya pelatihan dan pengarahan.
- c. Mengurangi hal-hal yang tidak dapat dibicarakan, khususnya tentang perilaku yang tidak diharapkan dari appraisers.

- d. Peningkatan dalam peninjauan kinerja *360° feedback* secara informal melalui feedback yang dihasilkan.
- e. Peningkatan dalam *management training* melalui keterbukaan informasi dan belajar kesalan.

Tabel 2.2 360° Feedback Appraisal Process : A Practitioner's Model(Antonioni, 1996)

Input	Process	Output
- Appraisal Objective	- Self appraisal	- Increase awareness of appraiser's expectations
- Appraisal Instruments	- Reaction to feedback	- Improvement work behavior and performance
- Feedback	- Coaching for improvement areas	- Reduction of undiscussable
- Anonymity for appraisers	- Developing actions plants	- Increasing periodic informal 360° feedback
- Selection of peer appraisers	- Reporting result back to appraisal	- performance reviews
- Appraisal training	- Communication	- Increase in management training
- Training for coaches	- Specific improvement goal and action plans	
- Feedback reports	- JJT training	
	- Mini appraisal and follow up	
	- Recognition for improvement	
	- Accountability	

### 2.12 Proses Penilaian Kinerja Dengan Sistem Penilaian 360° Feedback

Adapun tahapan pelaksanaan penilaian kinerja dengan sistem penilaian *360° feedback* adalah sebagai berikut (Richard Lepsinger & Anntoinette D.Lucia : 1998):

1. Mengembangkan kuesioner : Kuesioner yang digunakan untuk sistem penilaian kinerja *360° feedback* memuat pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan sistem skala 1 sampai dengan 5. Item dalam kuesioner ini dikembangkan untuk mengukur dimensi yang berbeda dari job performance (misalnya: komunikasi, kerjasama kelompok, kepemimpinan, inisiatif dan lain-lain). Dalam kuesioner juga terdapat satu atau lebih pertanyaan terbuka untuk mendapatkan umpan balik secara tertulis. Kuesioner biasanya terdiri dari 50 sampai dengan 100 item.

2. Memastikan kepercayaan dari para partisipan: Langkah-langkah harus diambil untuk memastikan kepercayaan terhadap hasil umpan balik yang didapatkan. Contohnya, umpan balik penilaian dari berbagai bawahan dapat dikombinasikan untuk menutupi identitas dari si pemberi jawaban. Kepercayaan ini diharapkan akan menolong untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai akan tetap apa adanya.
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. Oleh karena itu, pelatihan dan orientasi untuk proses umpan balik dibutuhkan untuk memfasilitasi kelancaran proses umpan balik. Selama pelatihan atau orientasi ini, karyawan harus diberitahu apa itu 360° *feedback* dan mengapa sistem penilaian 360° *feedback* ini dilaksanakan di dalam organisasinya.
4. Pengawasan umpan balik dari kuesioner : Distribusikan formulir kuesioner dengan mencantumkan instruksi sehingga mencegah kesalahpahaman.
5. Analisis data : Analisis data akan meliputi penilaian rata-rata. Semakin rumit analisis maka akan meliputi analisis jawaban dan atau faktor analisis. Jenis analisis meliputi: ringkasan dimensi kerja, ringkasan kinerja vs kinerja yang diharapkan, penilaian kinerja individual, *group & organizational ranking*, rekomendasi untuk pengembangan dan lain-lain. Analisis data dapat juga mencakup kelebihan dan kekurangan dari kelompok dan organisasi. Hal ini dapat digunakan untuk mendukung pelatihan dan pengembangan organisasi.
6. Mengembangkan dan mendistribusikan hasil : Hasil umpan balik seharusnya dibicarakan dengan karyawan. Hal ini merupakan salah satu bagian dari

pembahasan kinerja dengan karyawan. Kebanyakan hasil yang diberikan kepada karyawan meliputi perbandingan antara penilaian diri sendiri, penilaian dari atasan dan rata-rata penilaian dari pihak lain (*customers*, rekan kerja dan lain-lain).

Lebih lanjut dikemukakan jenis data yang dapat dikumpulkan oleh sistem penilaian kinerja 360° feedback dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 2.3 Jenis data yang dapat dikumpulkan melalui sistem penilaian kinerja 360° feedback (Sumber: Richard Lepsinger dan Anntoninette D. Lucia. 1998)

Keterampilan	Terampil dalam mengerjakan tugas, tingkat kemahiran (misalnya : kemampuan untuk berpikir strategis, komunikasi secara tertulis, pendelegasian pekerjaan, kemampuan untuk mempengaruhi, negoisasi, mengoperasikan mesin)
Pengetahuan	Pengenalan terhadap obyek atau lapangan pekerjaan (misalnya: pengetahuan mengenai industry dan bisnis)
Gaya atau style	Pola karakteristik atau cara untuk merespon lingkungan eksternal (misalnya: rasa percaya diri, tingkat semangat, kemampuan untuk berdiri sendiri dan stabilitas emosional)

Untuk melaksanakan dan menerapkan sistem penilaian kinerja 360° *feedback* ini juga diperlukan panduan yang diharapkan mempermudah dalam pelaksanaannya. Winner dan Nowack(1998) menetapkan tujuh panduan yang disarankan sebagai alternatif dalam mengantisipasi kegagalan penerapan penilaian kinerja 360° *feedback*. Ketujuh panduan sukses tersebut meliputi:

- a. Menetapkan tujuan dengan jelas
- b. Memulai penerapan sistem ini dari level atas
- c. Menciptakan keterbukaan dan kerelaan untuk melakukan perubahan
- d. Melakukan pilot test
- e. Mengembangkan komunikasi secara terus-menerus

f. Menjamin keamanan selama proses penilaian

Melakukan evaluasi sistem penilaian

## 2.12 Skala Likert

Dalam suatu penilaian, jawaban merupakan kunci dari keberhasilan suatu penilaian. Pemberian bobot pada setiap jawaban dari suatu pertanyaan harus dilakukan secara tepat. Jawaban tersebut akan memberikan nilai akhir dari sebuah penilaian. Suatu skala tertentu digunakan untuk menetapkan standar penilaian.

Penentuan skala yang digunakan untuk memberikan skor terhadap jawaban, yaitu dengan menggunakan metode rating yang dijumlahkan (*method of summated rating*) atau yang populer dengan nama penentuan skala model *likert*. Skala *likert* merupakan metode penentuan skala pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai sikapnya (Saifuddin, 2003:139).

Kategori faktor penilaian individu dan nilainya dinyatakan dengan kata-kata dan angka sebagai berikut:

- |                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| a. Sangat Baik ( <i>Outstanding</i> ) | = 5 |
| b. Baik ( <i>Excellent</i> )          | = 4 |
| c. Cukup ( <i>Acceptable</i> )        | = 3 |
| d. Kurang ( <i>Marginal</i> )         | = 2 |
| e. Sangat Kurang ( <i>Deficient</i> ) | = 1 |

Metode ini menggunakan nilai angka yang tinggi jika jawaban yang diharapkan merupakan nilai yang positif, sedangkan angka terendah menunjukkan nilai dari jawaban yang tidak diharapkan.