

PENILAIAN KINERJA KARYAWAN (*MIDDLE MANAGEMENT*) HOTEL XYZ DENGAN METODE *360 DEGREE FEEDBACK*

Ahmad Abdul Aziz

Program Studi Sarjana Teknik Industri, Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Tanjungpura, Pontianak, 78124
E-mail: 3896846@gmail.com

Penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) merupakan hal yang sangat penting untuk mengetahui proses hasil penilaian kerja karyawan di suatu perusahaan baik individu atau kelompok khususnya karyawan internal pada level struktur *middle* manajemen yaitu *head manager*. Karyawan level *middle* manajemen memiliki peran yang sangat penting karena merupakan penghubung antara level atas dan bawah. Hotel XYZ merupakan hotel bintang tiga yang berada di jalan Gajahmada Kota Pontianak yang bersaing dengan hotel besar lainnya sehingga perlu mengembangkan upaya segi manajemen dan strategi salah satunya adalah dengan melakukan penilaian kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi dan *interview*, saat ini hotel XYZ masih menerapkan penilaian kinerja karyawan dengan cara lama yaitu atasan yang secara langsung melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan (atasan ke bawahan). Hal ini belum efektif jika hanya melakukan penilaian hanya dari satu sudut pandang. Penelitian ini bertujuan mengetahui *feedback* kinerja karyawan yang di lakukan dengan metode *360 degree feedback* atau umpan balik 360 derajat, melibatkan penilai atasan (*top*), bawahan (*bottom*), rekan kerja (*coworker*) dan diri sendiri (*self*) berdasarkan kuesioner, uji validitas dan reliabilitas serta perhitungan analisa kesenjangan (Gap) umpan balik dari variabel *knowledge*, *skills* dan *behaviour* (*job competency*) kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisa gap penilaian kepala manajer departemen *maintenance* hotel XYZ dengan total nilai *feedback* paling besar yaitu, rekan kerja-diri sendiri (-2,351). Nilai gap positif atasan-diri sendiri di variabel *behaviour* (0,204) dan bawahan-diri sendiri (0,031). Kepala manajer *house keeping* atasan-diri sendiri (0,404). Nilai gap positif atasan-diri sendiri (1,00) di variabel *knowledge*, bawahan-diri sendiri (0,183) variabel *knowledge*. Kepala manajer departemen *food and beverage* dengan total nilai *feedback* yang paling besar (-2,05). Nilai gap positif yaitu, atasan-diri sendiri (0,009) variabel *skills*, atasan-diri sendiri (0,42) variabel *knowledge* dan rekan kerja-diri sendiri nilai *feedback* gap (0,4) variabel *knowledge*. Maka perlu adanya perbaikan kinerja karyawan terlebih pada variabel gap yang memiliki nilai positif.

1. Pendahuluan hotel XYZ merupakan hotel bintang tiga saat ini bersaing dengan hotel besar lain beralamat di jalan Gajah Mada No. 177 Benua Melayu Darat kecamatan Pontianak selatan Kota Pontianak. Hotel XYZ berdiri tahun 2017 (tergolong baru berdiri jika di banding dengan hotel pesaing). Jasa perhotelan memerlukan manajemen dan strategi pemasaran yang baik untuk memajukan usaha perhotelan, selain itu pihak internal perusahaan dalam struktur organisasi juga memiliki peran sangat penting untuk jalannya suatu usaha perhotelan. Peran ini berhubungan dengan kinerja bahkan produktivitas karyawan khususnya struktur manajemen *middle management*. Karyawan level *middle management* merupakan penghubung antara level atas dan bawah dalam manajemen. Manajer pada level *middle management* memiliki tugas mengatur bawahan langsung maka juga memiliki peran yang sangat penting sekali dalam proses kerja khususnya di Hotel XYZ.

Cara untuk mengetahui hasil kinerja karyawan selain melakukan pengukuran seluruh karyawan tetapi juga dapat melakukan penilaian (*performance appraisal*). Berdasarkan observasi yang di lakukan, saat ini penilaian kinerja karyawan pada hotel XYZ masih menerapkan cara lama artinya, penilaian kinerja yang diterapkan menggunakan cara penilaian atasan ke

karyawan bawahan. Hal ini sangat tidak efektif dan tidak memberikan *feedback* untuk penilaian pada objek karyawan yang dinilai. Maka perlu metode lain yang dapat memberikan penilaian kinerja karyawan yang mampu memberikan metode penilaian lebih baik dan dapat memberikan hasil (*output*) dan evaluasi kinerja bagi karyawan. Penilaian ini nanti akan menjadi upaya dalam membangun manajemen strategi perusahaan.

2. Tinjauan Pustaka

a. Definisi Karyawan

Dalam kamus besar bahasa indonesia *online* (2019) karyawan adalah orang-orang yang bekerja pada suatu lembaga seperti kantor, perusahaan dan lainnya dengan mendapat gaji atau upah. Sedangkan dalam kamus *oxford* (2019) kata karyawan merupakan kata benda artinya, orang yang bekerja kepada orang dan dari hasil kerja itu mendapat upah.

b. Definisi Hotel

Dalam kamus *Meriam Web Master* (2019), hotel merupakan kata benda (*noun*) yang artinya sebuah bangunan yang telah di tetapkan dan tersedia penginapan, penyediaan makanan, hiburan serta layanan peribadi dan juga umum. Hotel merupakan salah satu jenis perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa. Perhotelan hampir dapat di jumpai di tiap

negara di dunia. Menurut bardi (2003:1) saat ini perkembangan hotel di dunia industri meliputi:

- a) *Atrium hotels*: konsep dengan kamar tamu pengunjung yang dapat melihat *lobby* dari lantai yang pertama hingga ke atap. Konsep ini pertama kali di gunakan oleh Haytt Hotel.
- b) *Limit-service Hotels*: konsep hotel ini di bangun dengan akomodasi dengan ruang tamu yang terbatas pada pelayanan makanan dan ruang pertemuan.
- c) *All-suites*: merupakan konsep baru dalam perhotelan yang di kembangkan sekitar pertengahan 1980. Menawarkan ruang tamu dengan pelayanan yang luas termasuk reservasi, *living room*, kolam renang dan lain sebagainya.
- d) *Limited service hotels*: konsep hotel ini muncul pada tahun 1980an. Hotel Hamton inn dan Marriott merupakan organisasi pertama yang menawarkan konsep *limited service hotels*.

c. Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* menurut Dessler (2017:287) adalah evaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan lalu yang ada ikatan dengan standar kerja. Menurut Robbins (2009:321) ada beberapa kriteria manajemen yang di hubungkan dengan evaluasi penilaian kinerja meliputi *individual task outcomes, behaviour, traits*.

d. Metode Penilaian Kinerja

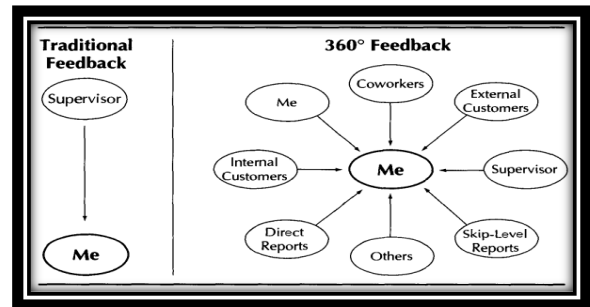
Metode penilaian yang berhubungan dengan orientasi masa lalu dengan cara melakukan evaluasi prestasi dan hasil kerja yang didapat pada masa lalu sehingga karyawan dapat memperoleh umpan balik. Teknik yang digunakan dalam penilaian kinerja meliputi *rating scale*, pertanyaan kuesioner (*check list*), metode pilihan terarah (*forced choice method*), metode *360 degree feedback*.

e. Metode 360 degree feedback

Menurut Vlenor (2016) umpan balik (*feedback*) dapat di definisikan sebagai informasi yang di berikan kepada seorang (karyawan) yang ada hubungan dengan perilaku seorang dan kerjanya atau hasil kerja. *feedback* menceritakan seseorang yang memiliki kepentingan, mampu untuk fokus secara konstruktif dan memiliki sumber untuk mampu mengembalikan tindakan. Ward (1998) ada beberapa macam metode yang bisa di gunakan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan, metode *360 degree feedback* merupakan yang populer dalam penilaian kinerja. Ward dalam Armstrong (2010:523) metode *360 degree feedback*, dijelaskan dengan kumpulan sistematis dan umpan balik dari data kinerja (*performance*) individu maupun kelompok, maksudnya data yang di terima kemudian di umpangkan dan di kembalikan dalam bentuk *rating* dimensi kinerja.

Menurut Edward dan Ewen (1996) metode *360 degree feedback* merupakan suatu metode penilaian yang di sebut juga dengan *multisource assessment* kumpulan penilai *supervisor*, kolega atau *peers*, *direct*

report (subordinates) dan mungkin internal dan eksternal pelanggan. Metode *360* membedakan substansi penilaian dengan cara lama (*single source assessment*) hanya atasan. Penilaian biasa hanya setahun sekali. Lepsinger dan Antoinette (2009:6) proses *360 degree feedback* yaitu kumpulan persepsi mengenai karakter seseorang dan perilaku dari bos, *direct report*, kolega atau *peers*, tim proyek, internal dan eksternal pelanggan serta *supplier*. Nama lain adalah *multi rater feedback*, *multi source feedback*, *full circle appraisal* dan *group performance review*.



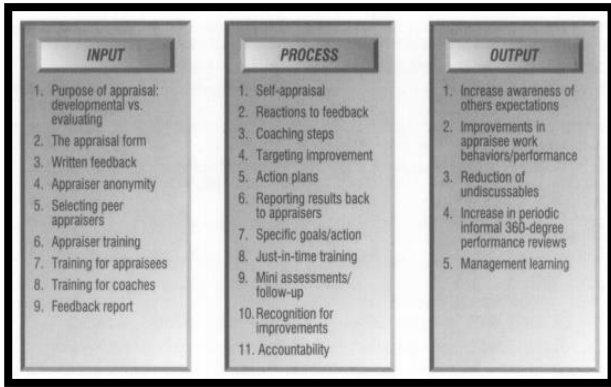
Gambar 1: Perbedaan *traditional* dan *360 degree feedback*
Sumber: Ward (2007)

Tabel 1. Perbandingan Tradisional dan *360 degree*

Traditional Survey	360 Degree Feedback
<i>One target, many respondent</i>	<i>Many target view respondent</i>
<i>Classic inferencial static hold</i>	<i>Sample is size to small to meet statistical assumptiontest maybe invalid</i>
<i>Classic report are appropriate such a showing respondent distribution</i>	<i>May not want to show respondent distribuion since negaticvely motive feedback</i>
<i>No need spezialezed scoring sample size moderate distortion</i>	<i>My need to use a trimmed</i>
<i>Modest need for respondent anonimity</i>	<i>Critical need respondent anonimity</i>
<i>Few safeguard are necessary due to large sample size</i>	<i>Safeguard to fairness requirenmet do to use</i>

e. Proses Penilaian 360 Degree Feedback

Menurut Antonioni (1996) dalam jurnal *organizational dynamic*, penilaian *Appraisal* dengan metode *360 degree feedback* dapat dilakukan dengan proses yang efektif dengan sistem proses *input*, *process* dan *output*. Semua proses bersifat efektifitas dalam penilaian kinerja.



Gambar 2. Proses Penilaian 360 Degree Feedback
Sumber: Antonioni (1996).

F. Metodologi 360 Degree Feedback

Armstrong (2010:524) metodologi penilaian kinerja 360 degree feedback biasanya didapat melalui bentuk kuesioner yang mana mengukur tingkat perspektif perilaku dengan kompetensi. Dimensi meliputi kepemimpinan, manajemen, team player, self management, communication, vision, organizational skills, decision making, expertise, drive, adaptability. Selanjutnya memberi penilaian (rating) yang di berikan oleh generator menggunakan sekala penilaian, melakukan proses pengolahan data kemudian mendapatkan hasil feedback.

Lepsinger dan Antoinette (2009:11) penentuan sumber data yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja karyawan dalam organisasi dengan parameter informasi berupa skill, knowledge, dan style atau behaviour. Tiga parameter dimensi penilaian kinerja ini dijelaskan:

Skill atau keahlian dan keterampilan individu dalam melaksanakan tugas sejauh mana tingkat kemampuan berfikir secara strategis, berkomunikasi, penulisan, mendelegasikan kerja, memberi pengaruh, melakukan negosiasi, mengoperasikan mesin. Knowledge atau pengetahuan individu dengan subyek dan disiplin keilmuan contoh pengetahuan industri manufaktur dan jasa maupun bisnis. Style atau behaviour atau perilaku individu adalah karakteristik melakukan respon ke dalam lingkungan internal dan eksternal misalkan kepercayaan diri sendiri, stabilitas keadaan emosional, kondisi psikologi dan attitude.

g. Job Competency

menurut Sanghi (2007:8) adalah karakteristik-karakteristik dari seorang manajer. Menurutnya ada perbedaan kata antara kompeten dan kompetensi yaitu kompeten maksudnya adalah skill dan standar kinerja (standart of performance) yang dapat di jangkau sedangkan kompetensi adalah perilaku atau tindakan yang mana perilaku tersebut dapat telah dicapai. Menurut Hogg dalam Sanghi (2007:9) definisi kompetensi sebagai karakteristik dari seorang manajer perusahaan yang membawa serta mendemonstrasikan skill dan kemampuannya yang mana hasilnya kinerja yang efektif dalam suatu area

h. Validitas dan Reliabilitas

Menurut sugiyono (2007:132) menyatakan dalam hal ini dapat di bedakan mana penelitian yang valid dan reliabel dengan instrumen-instrumen valid dan reliabel, hasil dinyatakan valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti.

$$\frac{N[\sum_{i=1}^N X_i Y_i] - [\sum_{i=1}^N X_i \sum_{i=1}^N Y_i]}{\sqrt{[N \sum_{i=1}^N X_i^2 - (\sum_{i=1}^N X_i)^2][N \sum_{i=1}^N Y_i^2 - (\sum_{i=1}^N Y_i)^2]}} \quad (1)$$

menurut Sugiyono (2007:130) menyatakan bahwa pengujian instrumen reliabilitas dapat di lakukan dengan cara eksternal dan internal. Secara eksternal pengujian dapat di lakukan dengan test retest, equivalent dan gabungan keduanya dan secara internal reliabilitas instrumen dapat di uji dengan cara melakukan uji dan analisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu. Pengujian instrumen reliabilitas seperti berikut ini:

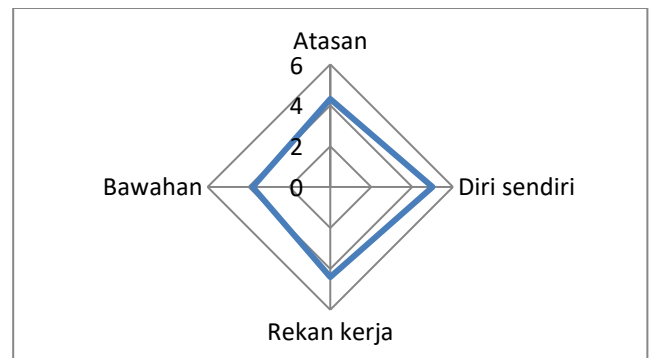
$$r_i = \frac{2}{1+r_b} r_b \quad (2)$$

3. Hasil dan Pembahasan

a. Penilaian kinerja head maintenance Hotel XYZ (Gap).

Tab2 . Rata-rata Penilaian Kinerja Head maintenance

	ATASAN	DIRI SENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN	
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Pengetahuan (Knowledge)	4,225	4,615	3,730		4,202
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Keterampilan (Skill)	4,423	4,79	3,788		4,241
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Keterampilan (Behaviour)	4,204	4	3,536		4,031



Gambar 3. Diagram Spider Penilaian head maintenance

Intrepretasi rata-rata penilaian 360 degree feedback hasil perhitungan jumlah rata-rata penilaian antara atasan (top), bawahan (bottom), rekan kerja (coworker) menunjukkan hasil perhitungan yang bernilai signifikan

itu menunjukkan bahwa penilaian skala responden rata-rata cukup baik.

Tabel 3. Analisis Gap head maintenance

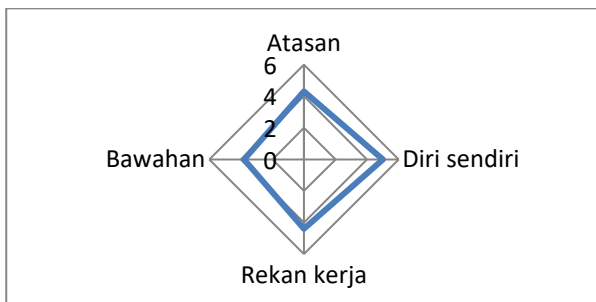
VARIABEL	ATASAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
KEMAMPUAN (SKILL)	4,225	4,615	-0,39
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	4,423	4,79	-0,367
PRILAKU (BEHAVIOUR)	4,204	4	0,204
	12,852	13,405	-0,553
VARIABEL	REKAN KERJA (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
KEMAMPUAN (SKILL)	3,73	4,615	-0,885
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	3,788	4,79	-1,002
PRILAKU (BEHAVIOUR)	3,536	4	-0,464
	11,054	13,405	-2,351
VARIABEL	BAWAHAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
KEMAMPUAN (SKILL)	4,202	4,615	-0,413
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	4,241	4,79	-0,549
PRILAKU (BEHAVIOUR)	4,031	4	0,031
	12,474	13,405	-0,931

Hasil *feedback* penilaian kinerja karyawan head manager pertama dengan menggunakan variabel *job competency* penilaian *skill*, *knowledge* dan *behaviour* menunjukan terdapat nilai gap *feedback* penilai yaitu diri sendiri (*head manager maintenance*) dengan umpan balik dari responden penilai yaitu atasan, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan. Terdapat nilai perhitungan gap yang positif berarti ada kesenjangan *feedback* penilaian pada variabel perilaku (*behaviour*) antara penilaian atasan (*top*) dan diri sendiri (*self*) dengan nilai gap 0,204 Dan bawahan (*bottom*) dengan diri sendiri (*self*) 0,031 pada variabel perilaku. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat nilai variabel *feedback* positif berarti kinerja karyawan perlu ada perbaikan secara keseluruhan *feedback* signifikan cukup baik. Jumlah nilai *feedback* paling tinggi adalah (0,2351).

b. Penilaian kinerja Head manager housekeeping (Gap).

Tabel 4. Rata-rata Penilaian head housekeeping

Variabel	ATASAN NILAI	DIRI SENDIRI NILAI	REKAN KERJA NILAI	BAWAHAN NILAI
Pengetahuan (Knowledge)	4,18	4,4	3,346	4,145
Variabel	ATASAN NILAI	DIRI SENDIRI NILAI	REKAN KERJA NILAI	BAWAHAN NILAI
Keterampilan (Skill)	4,964	4	3,433	4,183
Variabel	ATASAN NILAI	DIRI SENDIRI NILAI	REKAN KERJA NILAI	BAWAHAN NILAI
Keterampilan (Behaviour)	4,66	5	3,466	4,2



Gambar 4. Diagram Spider Penilaian Head housekeeping

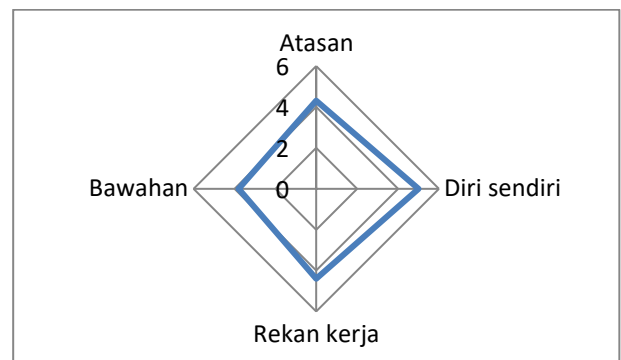
Diagram *spider* dibawah ini menunjukan bahwa hasil jumlah penilaian yang meliputi atasan (*top*), diri

sendiri (*self*), rekan kerja (*coworker*) dan bawahan (*bottom*) hubungan penilaian cukup signifikan jika dilihat dari distribusi rerata penilaian. Atasan (4,18), bawahan (4,145), rekan kerja (3,346) dan diri sendiri (4,4). *Slop* radian rata-rata penilaian cukup signifikan jika di tinjau dari diagram.

c. Penilaian kinerja head food and beverage Hotel XYZ (Gap)

Tabel 5. Hasil Rata-rata Penilaian Head food and beverage

Variabel	ATASAN NILAI	DIRI SENDIRI NILAI	REKAN KERJA NILAI	BAWAHAN NILAI
Pengetahuan (Knowledge)	4,409	4,4	4,307	3,882
Variabel	ATASAN NILAI	DIRI SENDIRI NILAI	REKAN KERJA NILAI	BAWAHAN NILAI
Keterampilan (Skill)	4,42	4	4,4	3,671
Variabel	ATASAN NILAI	DIRI SENDIRI NILAI	REKAN KERJA NILAI	BAWAHAN NILAI
Keterampilan (Behaviour)	4,307	5	5,44	3,797



Gambar 5. Diagram Spider Penilaian head food and beverage

Diagram *spider* dibawah ini menunjukan bahwa hasil jumlah penilaian yang meliputi atasan (*top*), diri sendiri (*self*), rekan kerja (*coworker*) dan bawahan (*bottom*) hubungan penilaian cukup signifikan jika dilihat dari distribusi rerata penilaian. Atasan (4,409), bawahan (3,882), rekan kerja (4,307) dan diri sendiri (4,4).

Tabel 6. Hasil analisis Gap Head food and beverage

VARIABEL	ATASAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
KEMAMPUAN (SKILL)	4,409	4,4	0,009
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	4,42	4	0,42
PRILAKU (BEHAVIOUR)	4,307	5	-0,693
	13,136	13,405	-0,264
VARIABEL	REKAN KERJA (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
KEMAMPUAN (SKILL)	4,307	4,4	-0,093
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	4,4	4	0,4
PRILAKU (BEHAVIOUR)	4,4	5	-0,6
	13,107	13,405	-0,293
VARIABEL	BAWAHAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
KEMAMPUAN (SKILL)	3,882	4,4	-0,518
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	3,671	4	-0,329
PRILAKU (BEHAVIOUR)	3,797	5	-1,203
	11,35	13,405	-2,05

Hasil penilaian kinerja karyawan atau target manager (*head manager food and beverage*) pertama dengan menggunakan parameter atau variabel penilaian

skill, knowledge dan *behaviour* menunjukkan terdapat nilai gap atau nilai kesenjangan dalam analisa ini yaitu target objek penilai yaitu atasan (*top*) dengan diri sendiri (*head manager food and beverage*) dengan umpan balik dari responden penilai dari segi variabel *skills* nilai positif (0,009) dan *knowledge* (0,42) menunjukkan nilai yang positif artinya perlu adanya perbaikan kondisi dari segi variabel tersebut. Adapun nilai kesenjangan terbesar yaitu adalah (-2,05). Keseluruhan analisa *feedback* melalui Gap cukup signifikan baik.

Hasil perhitungan analisa gap yang telah dilakukan yang menjadi perhatian penting di seluruh penilai lain *360 degree feedback* adalah pada variabel *knowledge* (pengetahuan) dan variabel *behaviour* (prilaku).

Kesimpulan Penelitian

- 1) Metode penelitian kinerja (*performance appraisal*) dalam penelitian hotel XYZ menggunakan metode *360 degree feedback* lebih efektif karena melibatkan penilai atasan (*top*), bawahan (*bottom*), diri sendiri (*self*) dan rekan kerja (*coworkers*).
- 2) Kesimpulan dari hasil perhitungan didapat bahwa penilaian kinerja karyawan berdasarkan parameter variabel kinerja karyawan (*job competency*) *skill, knowledge* dan *behaviour* dengan metode *360 degree feedback*. Hasil analisa Gap keseluruhan cukup signifikan cukup baik dimana, dengan nilai gap dapat diketahui variabel yang perlu diperbaiki. Perlu menjadi perhatian adalah variabel *knowledge* dan *behaviour*.
- 3) Metode *360 degree feedback* sangat efektif untuk diterapkan dalam penilaian kinerja karyawan. Penilaian mendapatkan umpan balik secara 360 derajat dan melibatkan empat responden penting secara teknis meliputi atasan, bawahan, rekan kerja dan diri sendiri.

Daftar Pustaka

- Badri, 2003. *Introduction to Hospitality Management, 2nd*. United Kingdom: Huddersfield.
- KBBI . 2019, September 25. KBBI *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jago
<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/web>.
- Edward dan Ewen. *360 degree feedback*. USA: Koganpage.
- Lepsinger and Antoniette, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*.
- London, et all. 2013. *Performance Appraisal: 360 Degree Feedback*.
- Dessler, G. 2017. *Human Resource Management: Theory and Implication*. England: Erasmus Publishing.
- Edward dan Ewen. *360 degree feedback*. USA: Koganpage.
- Vlennor, et all. 2011. *Leveraging Impact of 360 Degree Feedback*. USA: PRFFILS.
- London, et all. 2013. *Performance Appraisal: 360 Degree Feedback*.
- Sanghi, S. 2007. *The Handbook of Competency Mapping: Understaanding, Designing, and Implementing Competency Model in Organization*. England.
- Sugiyono, 2006. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: PT. Alfabeta
- Sugiyono, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitaitf dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Vlennor, 2016. *Evolution and Devolution of 360 Degree Feedback*. International Jurnal (Vol. III). Cambridge.
- Ward, 1998. *The Powerfull New Model For Assessment Employee*. USA: Koganpage.