

# PENGEMBANGAN SISTEM EVALUASI PERFORMANSI PEGAWAI PADA PERUSAHAAN JASA *OUTSOURCING*

Nia Budi Puspitasari\*, Reihan Damario Alfarel, Aries Susanty

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

(Received: March 25, 2023/ Accepted: October 17, 2023)

## Abstrak

Penilaian performansi bertujuan untuk mengembangkan potensi, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai terhadap organisasi. Nilai dan budaya organisasi adalah aspek yang perlu diintegrasikan dengan proses penilaian performansi yang berorientasi pada pengembangan pegawai. PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa *outsourcing* yang memiliki pegawai *outsource* yang melebihi 1.000 orang. Dalam pelaksanaan kegiatan penilaian performansi pegawai Head Office (HO) PT. XYZ masih menggunakan sistem penilaian searah dan tertutup, selain itu belum ada evaluasi maupun *feedback* yang diberikan dari hasil penilaian yang dilakukan. Pegawai merasa program pengembangan & pembelajaran, sistem penilaian, dan penghargaan masih belum sesuai dengan ekspektasi. Hal ini berdampak pada kepuasan pegawai dan menjadi salah satu latar belakang meningkatnya angka *turn over* pegawai pada tahun 2021. Penelitian ini membahas tentang sistem penilaian performansi pegawai HO sebagai upaya awal meningkatkan kepuasan pegawai dan merangsang peningkatan performa. Fuzzy AHP dengan metode penilaian 360 Degree *feedback* digunakan untuk menyelesaikan permasalahan terhadap kesubjektifan penilaian. Metode penilaian yang digunakan diintegrasikan dengan nilai dan budaya perusahaan. Berdasarkan perhitungan fuzzy AHP dimensi dengan bobot tertinggi adalah performansi tugas 0,595, performansi adaptif 0,205, performansi kontekstual 0,144, dan perilaku kerja kontraproduktif 0,056. Hasil penilaian kemudian digunakan untuk proses perhitungan pemberian insentif.

**Kata kunci:** 360 Degree *Feedback*; Fuzzy AHP; Insentif; Penilaian Performansi

## Abstract

*[Development of Employee Performance Appraisal System in Outsourcing Service Companies]* Performance appraisal aims to develop employee potential, job satisfaction, and commitment to the organization. Organizational values and culture are aspects that need to be integrated with a performance appraisal process that is oriented toward employee development. PT. XYZ is a company engaged in *outsourcing* services with more than 1,000 *outsourced* employees. In carrying out employee performance appraisal activities at the Head Office (HO) of PT. XYZ still uses a unidirectional and closed scoring system, apart from that there has been no evaluation or *feedback* given from the results of the assessment. Employees feel that development & learning programs, assessment systems, and awards are still not in line with expectations. This has an impact on employee satisfaction and is one of the reasons for increasing employee turnover rates in 2021. This research discusses the HO employee performance appraisal system as an initial effort to increase employee satisfaction and stimulate increased performance. Fuzzy AHP with a 360 Degree *feedback* assessment method is used to solve problems regarding the subjectivity of the assessment. The valuation method used is integrated with the company's values and culture. Based on the AHP fuzzy calculation, the dimension with the highest weight is task performance 0.595, adaptive performance 0.205, contextual performance 0.144, and counterproductive work behavior 0.056. The results of the assessment are then used for the process of calculating incentives.

**Keywords:** 360 Degree *Feedback*, Fuzzy AHP, Incentive, Performance Appraisal

---

\*Penulis Korespondensi.

E-mail: niabudipuspitasari@lecturer.undip.ac.id

## 1. Pendahuluan

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan jasa dan penyedia jasa sumber daya manusia (*outsourcing*). PT. XYZ memiliki *corporate value* yaitu BHAKTI sebagai landasan perusahaan. Jumlah pegawai PT. XYZ memiliki 1.246 pegawai yang terbagi atas 41 pegawai *head office* dan 1.205 pegawai *outsourcing*. Banyaknya pegawai *outsourcing* yang aktif tentu menjadi tanggung jawab yang besar bagi pegawai *head office* selaku pemegang tanggung jawab terhadap aspek manajerial pengelolaan pegawai *outsourcing*. Pegawai *head office* terbagi ke dalam enam departemen yang terdiri atas, departemen *marketing, finance, legal, operation, human resource, dan IR & safety*.

Sampai saat ini sistem penilaian performansi pegawai *head office* masih menggunakan sistem penilaian searah dan tertutup yang dilakukan oleh direktur perusahaan. Tidak ada standar maupun indikator baku serta evaluasi performansi pegawai yang berfokus pada pengembangan. Pada tahun 2021, 75% masukan dari pegawai menyebutkan tentang kurangnya program pengembangan & pembelajaran, sistem penilaian, dan *rewarding*. Hal ini memberikan dampak pada pegawai menjadi tidak puas terhadap pengembangan diri dan karir di perusahaan serta menjadi salah satu latar belakang meningkatnya angka *turnover* pegawai *head office* pada tahun 2021 yang mencapai 17%.

Departemen HR PT. XYZ memiliki fungsi dalam mendukung strategi perusahaan untuk dapat bersaing dan melakukan transformasi. Di dalam PT. XYZ, departemen HR masih terus melakukan pengembangan terhadap fungsinya. Dari delapan fungsi yang dimiliki departemen HR tiga diantaranya dalam tahap pengembangan (*performance management, learning & development, dan rewarding*). Penyesuaian pengembangan dilakukan dengan berfokus pada visi, misi, dan *value* perusahaan. PT. XYZ belum mengimplementasikan sepenuhnya nilai dan budaya perusahaan ke dalam pengembangan performa pegawainya. Hal ini dapat dilihat dari belum adanya penilaian performansi dan penjelasan urgensi pengembangan diri serta aspek kerja yang berlandaskan *value* BHAKTI.

Penelitian sebelumnya terkait penilaian kinerja karyawan yang melakukan penilaian karyawan dengan metode *360 degree feedback* dilakukan untuk program *leadership development* (Externbrink & Inceoglu, 2014). Penelitian selanjutnya yang mengukur kinerja karyawan sebelum dan setelah dilakukan pelatihan (Kaya, Aydin, & Durgut, 2016), (González-Gil, et al., 2020) meneliti performansi mahasiswa sekolah keperawatan. Berdasar penelitian sebelumnya tersebut belum ada yang meneliti pengukuran performansi pada perusahaan *outsourcing* dan menyusun sistem pemberian insentif.

Penilaian performansi dapat digunakan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sedangkan melalui *feedback* dan evaluasi yang diberikan, perusahaan ataupun pegawai mampu membuat rencana untuk aktivitas pengembangan dan pelatihan (Ardana, Mujiati, & Utama, 2012) dan (Dachner, Ellingson, Noe,

& Saxton, 2021). Sehingga diperlukan metode penilaian performansi pegawai yang dapat membentuk budaya pengembangan berkelanjutan sekaligus memperkuat nilai dan budaya perusahaan. Metode *360 degree feedback* sesuai digunakan pada penilaian performansi pegawai di level *management* karena untuk melakukan penilaian performansi dibutuhkan pengetahuan yang memadai (Kaur, 2013). *360 degree feedback* dapat membentuk iklim pengembangan yang berkelanjutan dari *feedback* yang diberikan, dimana akan berdampak positif pada performansi pegawai bahkan Perusahaan (Baroda, Sharma, & Bhatt, 2012). Selain itu penilaian dengan metode ini memiliki potensi penggunaan yang sangat luas karena dapat digunakan untuk tujuan pengembangan ataupun penilaian.

Oleh karena itu, pada penelitian ini akan dirancang perbaikan penilaian performansi menggunakan metode *360 degree feedback* yang mengacu pada pengembangan pegawai sesuai dengan *value* PT. XYZ Untuk mendapatkan penilaian yang objektif, maka proses pembobotan dimensi dan indikator yang akan digunakan dilakukan dengan metode *fuzzy-AHP (Analytical Hierarchy Process)*. Kemudian, untuk mendukung pengembangan fungsi HR di perusahaan, akan dirancang juga sistem pemberian insentif yang belum ada sebelumnya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan pengembangan pegawai.

## 2. Metode Penelitian

### 2.1. Alur Penelitian

Penelitian dilakukan dalam beberapa tahapan yang dimulai dari pengumpulan dan pengukuran data hingga pengolahan dan penyelidikan data. Metode penelitian diawali dengan studi pustaka dan lapangan kemudian perumusan masalah. Studi pustaka dan lapangan serta rumusan masalah dimaksudkan untuk menambah pengetahuan dalam rangka proses pengumpulan data penelitian ini. Sampel untuk penelitian ini adalah seluruh staf *head office* di PT. XYZ yang berjumlah 28 karyawan dan 6 manajer departemen yang berasal dari enam departemen yang berbeda.

### 2.2. Desain Penelitian

Desain penelitian ini disusun berdasarkan *Business Research Methods* (Cooper & Schindler, 2014). Pada penelitian ini dirancang desain penelitian secara sistematis. Pengkategorian pertanyaan penelitian dalam penelitian ini termasuk dalam *exploratory study* karena bertujuan untuk mengembangkan hipotesis atau pertanyaan untuk riset selanjutnya. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini termasuk ke dalam *communication study* karena pada penelitian ini data yang didapatkan dengan cara mengajukan pertanyaan atau kuesioner kepada objek penelitian yaitu karyawan staf departemen yang bekerja di PT. XYZ. Kemudian, jenis data dalam penelitian ini yaitu *expost facto* dimana tidak adanya manipulasi kondisi sehingga peneliti tidak memiliki kontrol atas variabel.

Selanjutnya adalah tujuan dari penelitian ini yang bersifat deskriptif kualitatif dan kuantitatif, aspek

kualitatif berdasarkan rekomendasi perbaikan untuk kinerja karyawan, sedangkan aspek kuantitatif ditunjukkan dengan skala penilaian kinerja karyawan dalam kuesioner. Dimensi waktu yang digunakan adalah *cross sectional* karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu waktu tertentu, tidak berulang-ulang.

Lingkup dalam penelitian ini termasuk ke dalam *case study* karena terpusat dalam satu objek tertentu dan menjadikannya sebagai suatu kasus. Sedangkan untuk lingkup penelitian termasuk ke dalam *field setting* dimana penelitian ini dilakukan berdasarkan keadaan lapangan tanpa ada rekayasa. Persepsi yang terlibat dalam penelitian ini merupakan *actual routine* atau *subjects perceive no deviation* karena kondisi yang diamati merupakan rutinitas sehari-hari.

### 2.3. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2011) variabel merupakan suatu atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi atau sifat tertentu

yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dilakukan penarikan kesimpulan. Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, lalu diintegrasikan dengan pengembangan kinerja karyawan sesuai dengan nilai dan budaya perusahaan yang disebut BHAKTI. Adapun *corporate value* PT. XYZ yaitu,

1. Bertanggung jawab dan profesional dalam bekerja
2. Harmonis terhadap sesama karyawan dan pelanggan
3. Amanah dalam melaksanakan pekerjaan
4. Kreatif mencari ide-ide baru untuk kemajuan bersama
5. Terbuka menerima masukan demi perbaikan
6. Ikhlas dan penuh semangat dalam menjalani pekerjaan

Variabel dan indikator penelitian selengkapnya dapat dilihat pada **Tabel 1**.

**Tabel 1.** Variabel dan Indikator Penelitian

Dimensi	Indikator	Referensi	
<i>Task Performance:</i> aktivitas yang berkaitan dengan keahlian individu dalam melakukan aktivitas kerja yang berhubungan dengan <i>technical core</i> Perusahaan. (Koopmans, 2014)	TP1	Mampu mengatur waktu kerja sehingga pekerjaan dapat selesai tepat waktu.	(Koopmans, et al., 2014) (Pradhan & Jena, 2017)
	TP2	Mampu menyelesaikan beragam pekerjaan dan permasalahan.	(Pradhan & Jena, 2017)
	TP3	Memiliki semangat yang baik terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.	(Pradhan & Jena, 2017)
	TP4	Mampu membuat prioritas dan rencana pekerjaan dengan optimal.	(Koopmans, et al., 2014)
	TP5	Mampu memisahkan permasalahan utama dengan permasalahan lainnya di tempat kerja.	(Koopmans, et al., 2014)
	TP6	Mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi standar walaupun dalam waktu yang singkat.	(Koopmans, et al., 2014) (Pradhan & Jena, 2017)
	TP7	Mampu selalu terfokus pada apa yang harus dicapai dalam pekerjaan.	(Koopmans, et al., 2014)
	TP8	Mampu berkolaborasi dengan orang lain secara produktif.	(Koopmans, et al., 2014)
<i>Contextual Performance:</i> perilaku positif yang ditunjukkan seorang karyawan untuk mengambil peranan yang lebih dari deskripsi kerjanya untuk mendukung perusahaan serta lingkungan sosial dan psikologis perusahaan. (Koopmans, 2014)	CP1	Berinisiatif memulai tugas baru ketika tugas yang lain sudah selesai.	(Koopmans, et al., 2014)
	CP2	Mampu melakukan koordinasi dan komunikasi yang baik dengan tim untuk menyelesaikan masalah	(Pradhan & Jena, 2017)
	CP3	Berinisiatif dalam mengambil tanggung jawab lebih dalam pekerjaan dan membantu rekan kerja.	(Koopmans, et al., 2014) (Pradhan & Jena, 2017)
	CP4	Bersedia mengambil tugas yang menantang apabila tersedia.	(Koopmans, et al., 2014)
	CP5	Bersedia memperbaharui pengetahuan pekerjaan agar tetap <i>up to date</i> .	(Koopmans, et al., 2014)
	CP6	Bersedia memperbaharui keterampilan pekerjaan agar tetap <i>up to date</i> .	(Koopmans, et al., 2014)
	CP7	Mampu menemukan solusi kreatif untuk permasalahan baru yang timbul.	(Koopmans, et al., 2014)
	CP8	Turut serta secara aktif dalam rapat kerja.	(Koopmans, et al., 2014) (Pradhan & Jena, 2017)
	CP9	Turut serta secara aktif untuk mencari cara meningkatkan performa kerja.	(Koopmans, et al., 2014)
	CP10	Mampu secara aktif berbagi ilmu, ide, dan <i>insight</i> dengan sesama rekan kerja.	(Pradhan & Jena, 2017)

Dimensi	Indikator	Referensi	
<i>Counterproductive Work Behavior:</i> tindakan yang bertentangan atau berpotensi mengancam produktivitas organisasi dan merugikan anggota organisasi. (Koopmans, 2014)	CW1	Mengeluh tentang hal – hal yang tidak penting di tempat kerja.	(Koopmans, et al., 2014)
	CW2	Berfokus pada aspek negatif dari sebuah situasi kerja dibandingkan dengan aspek positif.	(Koopmans, et al., 2014)
	CW3	Melakukan pekerjaan kurang dari apa yang diharapkan.	(Koopmans, et al., 2014)
	CW4	Tidak melakukan apapun walaupun ada pekerjaan yang harus dilakukan.	(Koopmans, et al., 2014)
	CW5	Membicarakan hal-hal negatif dalam pekerjaan dengan rekan kerja.	(Koopmans, et al., 2014)
	CW6	Membicarakan hal-hal negatif dalam pekerjaan dengan orang lain di luar perusahaan.	(Koopmans, et al., 2014)
	CW7	Mudah teralihkan dari tanggung jawab pekerjaan.	(Koopmans, 2014)
<i>Adaptive Performance:</i> kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk profil pekerjaan dalam situasi kerja yang dinamis. (Pradhan & Jena, 2017)	AP1	Mampu mengendalikan perubahan yang terjadi di dalam pekerjaan apapun situasinya.	(Pradhan & Jena, 2017)
	AP2	Mampu menangani perubahan dalam pekerjaan dengan efektif.	(Pradhan & Jena, 2017)
	AP3	Mempercayai bahwa kondisi saling mengerti satu sama lain dapat memberikan solusi yang tepat dalam perusahaan.	(Pradhan & Jena, 2017)
	AP4	Merasa nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan.	(Pradhan & Jena, 2017)
	AP5	Terbiasa menghadapi perubahan organisasi dari waktu ke waktu.	(Pradhan & Jena, 2017)
	AP6	Mampu menerima kritik dengan baik dari rekan kerja ataupun atasan.	(Pradhan & Jena, 2017)
	AP7	Mampu mengelola gagasan dalam tim untuk mencapai keputusan yang efektif.	(Pradhan & Jena, 2017)

## 2.4. Performansi Pegawai

Menurut (Dessler, 2000), performansi pegawai berkaitan erat dengan prestasi kerja karena merupakan perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut (Simamora, 2004) diartikan sebagai tingkatan yang diperoleh dari hasil performansi pegawai terhadap capaian target dan ketentuan dalam pekerjaan yang dilakukan pegawai. Sehingga dapat disimpulkan, performansi adalah hasil akhir dari pekerjaan yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi baik secara kualitatif atau kuantitatif, dengan tetap berpegang pada tugas dan tanggung jawab yang sesuai, bekerja untuk mencapai tujuan organisasi secara legal dengan mematuhi moral dan etika yang berlaku (Moeheriono, 2012).

## 2.5. Penilaian Performansi

Penilaian performansi pegawai menurut (Aboufazeli & Siadat, 2013) adalah suatu prosedur untuk mengukur dan menilai performansi pegawai dalam kaitannya dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tolak ukur penilaian digunakan untuk menentukan apakah tinjauan berhasil atau tidak. Tujuan dari standar penilaian adalah untuk mengukur konsistensi pegawai, menginspirasi pegawai, dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Wibowo, 2011). Penilaian performansi pegawai merupakan serangkaian aktivitas yang dibuat secara sistematis untuk mengukur kelebihan dan kelemahan dalam bekerja sebagai acuan pihak departemen pengembangan pegawai dalam melakukan pengambilan keputusan. Dalam pengukuran

performansi terdapat istilah *raters* dan *ratees*, dimana *ratees* merupakan subjek atau pegawai yang dinilai dan *raters* merupakan pihak penilai.

## 2.6. 360 Degree Feedback

Tujuan dari metode *360 degree feedback* yaitu untuk memberikan umpan balik dari berbagai sumber dan membantu pegawai untuk mengembangkan diri sekaligus mengenali kelemahan dan kekuatan merek (Kaya, Aydin, & Durgut, 2016). *360 degree feedback* merupakan penilaian performansi dari banyak sumber, sehingga penilaian performansi lebih objektif karena pekerja mendapatkan evaluasi dari berbagai pihak (Utomo, Santoso, & Yuniarti, 2015). Pendapat lain menyatakan bahwa *360 degree feedback* dapat membentuk iklim pengembangan yang berkelanjutan dari *feedback* yang diberikan, dimana akan berdampak positif pada performansi pegawai bahkan Perusahaan (Baroda, Sharma, & Bhatt, 2012). Dalam penelitian ini penilaian performansi terhadap staf akan melibatkan atasan, rekan kerja, dan diri sendiri.

## 2.7. Fuzzy AHP

Fuzzy AHP mengadaptasi gagasan teori komponen *fuzzy* dan analisis struktur hierarki untuk mengambil pendekatan sistematis terhadap permasalahan memilih dan pembenaran alternatif. AHP telah banyak menyelesaikan permasalahan MCDM atau permasalahan dengan aplikasi yang bersifat *crisp*, tetapi dalam pengambilan keputusan seringkali dihadapkan dengan jawaban yang tidak pasti dan subjektif. AHP tidak dapat digunakan untuk pengambilan keputusan di dunia nyata karena

ketidakmampuan dalam membaca data yang tidak pasti. Perbedaannya dengan AHP konvensional terdapat pada penggunaan *Triangular fuzzy number* (TFN) dalam perbandingan berpasangan. TFN kemudian ditentukan berdasarkan fungsi untuk 9 skala saaty yang dapat dilihat pada **Tabel 2** (Şen & Çinar, 2010)

## 2.8. Insentif

Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan (Panggabean, 2010). Tujuan utama pemberian insentif yaitu sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pegawai serta memotivasi pegawai agar dapat selalu meningkatkan performansinya.

**Tabel 2.** Nilai Skala TFN

<i>Intensity</i>	<i>Linguistic Set</i>	<b>TFN</b>	<i>Reciprocal</i>
1	<i>Equally importance</i>	(1,1,1)	(1,1,1)
2	<i>Intermediate values</i>	(1,2,3)	(1/3,1/2,1)
3	<i>Moderate importance</i>	(2,3,4)	(1/4,1/3,1/2)
4	<i>Intermediate values</i>	(3,4,5)	(1/5,1/4,1/3)
5	<i>Essential importance</i>	(4,5,6)	(1/6,1/5,1/4)
6	<i>Intermediate values</i>	(5,6,7)	(1/7,1/6,1/5)
7	<i>Very vital importance</i>	(6,7,8)	(1/8,1/7,1/6)
8	<i>Intermediate values</i>	(7,8,9)	(1/9,1/8,1/7)
9	<i>Extreme vital importance</i>	(9,9,9)	(1/9,1/9,1/9)

**Tabel 3.** Hasil Uji Validasi

No	Indikator	<b>Jawaban Responden</b>			<b>Jumlah Setuju</b>	<b>I -CVI</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>		
1	TP1	1	1	1	3	1,00
2	TP2	1	1	1	3	1,00
3	TP3	1	1	1	3	1,00
4	TP4	1	1	1	3	1,00
5	TP5	0	1	1	2	0,67
6	TP6	1	1	1	3	1,00
7	TP7	1	1	1	3	1,00
8	TP8	1	1	1	3	1,00
9	TP9	1	1	1	3	1,00
10	TP10	1	1	1	3	1,00
11	CP1	1	1	1	3	1,00
12	CP2	1	1	1	3	1,00
13	CP3	1	1	1	3	1,00
14	CP4	1	1	1	3	1,00
15	CP5	1	1	1	3	1,00
16	CP6	1	1	1	3	1,00
17	CP7	1	1	1	3	1,00
18	CP8	1	1	1	3	1,00
19	CP9	1	1	0	2	0,67
20	CP10	1	1	1	3	1,00
21	CP11	1	1	1	3	1,00
22	CW1	1	1	1	3	1,00
23	CW2	1	1	1	3	1,00
24	CW3	1	1	1	3	1,00
25	CW4	1	1	1	3	1,00
26	CW5	0	0	1	1	0,33
27	CW6	0	0	1	1	0,33
28	CW7	1	1	1	3	1,00
29	AP1	1	1	1	3	1,00
30	AP2	1	1	1	3	1,00
31	AP3	1	1	1	3	1,00
32	AP4	1	1	1	3	1,00
33	AP5	1	1	1	3	1,00
34	AP6	1	1	1	3	1,00
35	AP7	1	1	1	3	1,00
	<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>Mean I-CVI</b>	<b>0,94</b>
	<b>Proporsi Relevan</b>	<b>0,91</b>	<b>0,94</b>	<b>0,97</b>		

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Validasi Kuesioner

Pada studi ini, konsep *job performance* digunakan yang terdiri dari empat dimensi, yaitu performansi tugas (TP), performansi kontekstual (CP), perilaku kerja kontraproduktif (CW), dan performansi adaptif (AP). Dari kuesioner terbuka, terdapat penambahan indikator baru dengan kode TP9, TP10, dan CP11. Validasi dilakukan dengan aplikasi *microsoft excel*. Proses validasi dilakukan oleh tiga responden yang berasal dari pihak manajemen perusahaan. **Tabel 3** menunjukkan hasil validasi dari 35 indikator yang digunakan.

Berdasarkan perhitungan validasi yang telah dilakukan terhadap hasil kuesioner ketiga responden, didapatkan hasil Mean I-CVI sebesar 0,94 dengan proporsi relevan masing-masing dari ketiga ahli sebesar

0,91; 0,94; dan 0,97. Angka tersebut menunjukkan bahwa dimensi dan indikator yang akan digunakan untuk penilaian performansi pegawai memiliki validitas tinggi melebihi nilai standar I-CVI 0,78. Maka dapat disimpulkan indikator dapat digunakan dalam penelitian.

#### 3.2 Hasil Pembobotan

Fuzzy AHP digunakan untuk menghitung kepentingan relatif dari setiap kondisi. Perbandingan berpasangan digunakan untuk menetapkan bobot relatif dari kriteria. Pembobotan dilakukan oleh tiga responden dari pihak manajemen perusahaan. **Tabel 4** merangkum bobot total penilai. Dari ketiga pihak yang melakukan penilaian kuesioner, diketahui bahwa atasan merupakan penilai dengan bobot terbesar, yaitu 0,688. Atasan menempati posisi teratas karena karena

**Tabel 4.** Bobot Penilai

Dimensi	Bobot
Atasan	0,688
Rekan Kerja	0,229
Diri Sendiri	0,083
<i>Inconsistency Ratio</i>	0,058

**Tabel 5** Bobot Lokal dan Global

No	Dimensi	Bobot Lokal	Indikator	Bobot Lokal	Bobot Global
1	Performansi Tugas (TP)	0,595	TP1	0,049	0,029
			TP2	0,02	0,012
			TP3	0,131	0,078
			TP4	0,118	0,070
			TP5	0,017	0,010
			TP6	0,023	0,014
			TP7	0,042	0,025
			TP8	0,252	0,150
			TP9	0,267	0,159
			TP10	0,08	0,048
2	Performansi Kontekstual (CP)	0,144	CP1	0,048	0,007
			CP2	0,213	0,031
			CP3	0,04	0,006
			CP4	0,014	0,002
			CP5	0,021	0,003
			CP6	0,029	0,004
			CP7	0,163	0,023
			CP8	0,055	0,008
			CP9	0,064	0,009
			CP10	0,177	0,025
			CP11	0,178	0,026
3	Perilaku Kerja Kontraproduktif (CW)	0,056	CW1	0,09	0,005
			CW2	0,066	0,004
			CW3	0,393	0,022
			CW4	0,275	0,015
			CW5	0,037	0,002
			CW6	0,023	0,001
			CW7	0,115	0,006
4	Performansi Adaptif (AP)	0,205	AP1	0,123	0,025
			AP2	0,178	0,036
			AP3	0,041	0,008
			AP4	0,04	0,008
			AP5	0,047	0,010
			AP6	0,239	0,049
			AP7	0,332	0,068

dianggap memiliki tanggung jawab terhadap performansi staf nya. Selain itu, merupakan tugas dari seorang atasan untuk mengetahui secara detail pegawai yang ada dibawahnya karena seringnya interaksi yang dilakukan melalui pendelegasian tugas dan pekerjaan kepada pegawainya. Nilai bobot dari setiap kriteria dimensi dan indikator selanjutnya akan menjadi bobot lokal. Langkah selanjutnya adalah menentukan bobot global dari tiap indikator. Hasil perhitungan bobot lokal dan bobot global dari masing-masing dimensi dan indikator penilaian performansi dapat dilihat pada **Tabel 5**.

Terdapat empat faktor yang digunakan dalam penelitian ini, salah satunya adalah performansi tugas, yaitu keahlian individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang berhubungan langsung dengan inti teknologi perusahaan. Hal ini tentunya terkait dengan nilai perusahaan yaitu bertanggung jawab, amanah & ikhlas, serta mengutamakan semangat kreativitas dalam bekerja. Performansi kontekstual, di sisi lain, membantu organisasi dalam situasi psikologis atau sosial untuk mencapai tujuan organisasi. Dimensi ini selaras dalam mewujudkan nilai harmonis di dalam maupun di luar perusahaan.

Performansi adaptif menilai seberapa baik individu menyesuaikan atau beradaptasi pada kondisi baru atau situasi yang tak terduga. Ini tentu sangat baik untuk perusahaan yang selalu bersifat dinamis dan berorientasi pada pengembangan. Keterbukaan dalam menerima perbaikan dan penyesuaian diri dan kreativitas untuk menunjang perubahan tentu menjadi dasar untuk bisa beradaptasi, yang mana keduanya termasuk dalam nilai perusahaan. Perilaku kerja kontraproduktif merupakan hal yang terselubung dan berdampak besar dalam aspek produktivitas. Perilaku ini merupakan aktivitas yang perlu diminimalisir karena dampak negatif yang akan merugikan dan

menyulitkan perusahaan dalam menyampaikan nilai-nilai perusahaan.

### 3.3 Pengintegrasian Nilai Perusahaan Ke Dalam Indikator Penilaian

Pengintegrasian *value* dengan indikator penilaian performansi dilakukan atas persetujuan manajemen perusahaan. Dalam penelitian ini proses penilaian performansi mengintegrasikan *corporate value* PT. XYZ ke dalam indikator penilaiannya. Adapun nilai-nilai dari PT. XYZ adalah, Bertanggung jawab dan profesional dalam bekerja (1), harmonis terhadap sesama pegawai dan pelanggan (2), amanah dalam melaksanakan pekerjaan (3), kreatif mencari ide-ide baru untuk kemajuan bersama (4), terbuka menerima masukan demi perbaikan (5), dan ikhlas dan penuh semangat dalam menjalani pekerjaan (6).

Meskipun telah diintegrasikan dengan nilai-nilai perusahaan, akan tetapi tidak semua indikator yang digunakan mengandung nilai perusahaan. Selain itu, juga memungkinkan dalam satu indikator terdapat lebih dari satu nilai perusahaan. Dari keenam nilai yang digunakan, “Bertanggung jawab dan profesional dalam bekerja” memiliki proporsi terbesar, yaitu terkandung dalam 23 indikator penilaian. Pengintegrasian nilai perusahaan ke dalam indikator dapat dilihat pada **Tabel 6**.

### 3.4 Penilaian Performansi 360 Degree Feedback

Pegawai pada penilaian performansi dengan metode *360 degree feedback* akan mendapatkan penilaian dari tiga sudut pandang yang berbeda sehingga mendapatkan gambaran yang lebih lengkap terkait performannya. Komponen ini akan digunakan untuk pengembangan pegawai di masa depan. **Tabel 7** merupakan contoh perhitungan nilai performansi total pegawai staf I *sales & marketing*.

**Tabel 6.** Pengintegrasian Nilai dengan Indikator

Indikator	Nilai	Indikator	Nilai
TP1	1	CP10	2,4,6
TP2	-	CP11	2,6
TP3	1,3,6	CW1	1
TP4	1	CW2	1
TP5	1	CW3	1,3
TP6	1,6	CW4	1,3,6
TP7	1	CW5	-
TP8	1,2	CW6	-
TP9	1	CW7	1,3
TP10	1,3	AP1	1
CP1	1,3,6	AP2	1,4
CP2	1,2	AP3	2,4
CP3	2,6	AP4	-
CP4	6	AP5	1,5
CP5	1,6	AP6	1,2,5
CP6	1,6	AP7	2,4,5
CP7	4		
CP8	1		
CP9	4,6		

**Tabel 7.** Perhitungan Nilai Akhir Staf I *Sales & Marketing*

No.	Dimensi	Indikator			Penilaian	Nilai Indikator	Bobot Global
		Atasan (0.688)	Rekan Kerja (0.229)	Diri Sendiri (0.083)			
1	TP1	4	3,333	5	3,93	0,029	0,11
2	TP2	5	3,667	4	4,61	0,012	0,05
3	TP3	5	4,333	3	4,68	0,078	0,36
4	TP4	5	4,667	3	4,76	0,070	0,33
5	TP5	5	4,333	4	4,76	0,010	0,05
6	TP6	4	3,333	3	3,76	0,014	0,05
7	TP7	5	4,000	5	4,77	0,025	0,12
8	TP8	5	4,000	5	4,77	0,150	0,72
9	TP9	4	4,333	3	3,99	0,159	0,63
10	TP10	5	4,000	4	4,69	0,048	0,22
11	CP1	4	3,667	4	3,92	0,007	0,03
12	CP2	5	3,667	4	4,61	0,031	0,14
13	CP3	5	4,000	4	4,69	0,006	0,03
14	CP4	4	4,000	3	3,92	0,002	0,01
15	CP5	5	4,333	5	4,85	0,003	0,01
16	CP6	4	4,000	3	3,92	0,004	0,02
17	CP7	5	3,667	5	4,69	0,023	0,11
18	CP8	4	3,667	5	4,01	0,008	0,03
19	CP9	4	4,000	3	3,92	0,009	0,04
20	CP10	5	4,333	5	4,85	0,025	0,12
21	CP11	5	4,333	4	4,76	0,026	0,12
22	CW1	5	4,667	3	4,76	0,005	0,02
23	CW2	4	3,667	3	3,84	0,004	0,01
24	CW3	5	4,000	5	4,77	0,022	0,11
25	CW4	5	4,667	5	4,92	0,015	0,08
26	CW5	5	4,333	5	4,85	0,002	0,01
27	CW6	5	3,333	5	4,62	0,001	0,01
28	CW7	4	4,000	4	4,00	0,006	0,03
29	AP1	4	4,000	3	3,92	0,025	0,10
30	AP2	5	4,333	5	4,85	0,036	0,18
31	AP3	5	4,333	3	4,68	0,008	0,04
32	AP4	5	4,333	5	4,85	0,008	0,04
33	AP5	5	4,333	4	4,76	0,010	0,05
34	AP6	4	5,000	3	4,15	0,049	0,20
35	AP7	5	4,000	5	4,77	0,068	0,32
<b>TOTAL</b>							<b>4,51</b>

**Tabel 8.** Nilai Performansi Seluruh Staf

No.	Nama Pegawai	Nilai Akhir
1	Staf I <i>Sales &amp; Market</i>	4,51
2	Staf II <i>Sales &amp; Market</i>	2,98
3	Staf III <i>Sales &amp; Market</i>	3,13
4	Staf IV <i>Sales &amp; Market</i>	3,31
5	Staf I <i>Finance</i>	3,85
6	Staf II <i>Finance</i>	3,80
7	Staf III <i>Finance</i>	3,89
8	Staf IV <i>Finance</i>	4,12
9	Staf I <i>Operation</i>	3,49
10	Staf II <i>Operation</i>	3,49
11	Staf III <i>Operation</i>	3,62
12	Staf IV <i>Operation</i>	3,64
13	Staf V <i>Operation</i>	3,38
14	Staf VI <i>Operation</i>	3,35
15	Staf I <i>HR</i>	3,28
16	Staf II <i>HR</i>	3,62
17	Staf III <i>HR</i>	4,35
18	Staf IV <i>HR</i>	2,70
19	Staf V <i>HR</i>	3,90

No.	Nama Pegawai	Nilai Akhir
20	Staf VI HR	3,00
21	Staf I IR & Safety	3,69
22	Staf II IR & Safety	3,75
23	Staf III IR & Safety	3,65
24	Staf IV IR & Safety	3,74
25	Staf I Legal	3,23
26	Staf II Legal	3,00
27	Staf III Legal	3,76
28	Staf IV Legal	3,59

**Tabel 8** merupakan hasil rekapitulasi nilai akhir untuk seluruh staf yang menjadi responden dari kuesioner penilaian performansi menggunakan metode *360 degree feedback* yang melibatkan tiga pihak penilai (atasan, rekan kerja, diri sendiri). Berdasarkan penilaian performansi yang telah dilakukan kepada pegawai staf departemen diperoleh rata-rata hasil penilaian seluruh staf adalah 3,565. Pegawai dengan nilai di bawah rata-rata sebanyak 12 orang yang tersebar dari keenam departemen. Selanjutnya, jika ditinjau per rata-rata indikator maka dapat diketahui indikator mana saja yang memperoleh rata-rata terendah. Empat indikator dengan kode TP5, AP6, CP7, dan TP6 secara berurutan menjadi indikator dengan rata-rata perolehan nilai gabungan terendah.

### 3.5 Persentase Nilai Performansi

Skala persentase nilai yang digunakan adalah 0-100% untuk merepresentasikan performansi dari setiap

pegawai. Hasil persentase nilai kemudian akan digunakan sebagai dasar pertimbangan rekomendasi pemberian insentif kepada pegawai. Sedangkan standar nilai performansi minimum untuk memperoleh insentif yang telah ditetapkan perusahaan adalah 80%.

Hasil pengukuran performansi yang dilakukan dengan metode *360 degree feedback* menunjukkan 25 dari 28 atau 89,3% pegawai yang dinilai berada dibawah standar yang ditetapkan perusahaan. Banyaknya pegawai berada dibawah standar dapat disebabkan tingginya nilai standar yang ditetapkan perusahaan. Kondisi ini dapat terjadi, mengingat perusahaan memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap performansi pegawainya. Ini menunjukkan bahwa aktivitas penilaian tidak bisa hanya dilakukan sekali tetapi harus berkelanjutan, perusahaan perlu melakukan kegiatan evaluasi dan memberikan umpan balik atas hasil penilaian kepada pegawai. Persentase nilai performansi dapat dilihat pada **Tabel 9**.

**Tabel 9.** Persentase Nilai Kerja Seluruh Staf

No.	Pegawai	Persentase Nilai (%)
1	Staf I Sales & Market	90,2
2	Staf II Sales & Market	59,6
3	Staf III Sales & Market	62,6
4	Staf IV Sales & Market	66,2
5	Staf I Finance	77,0
6	Staf II Finance	76,0
7	Staf III Finance	77,8
8	Staf IV Finance	82,4
9	Staf I Operation	69,8
10	Staf II Operation	69,8
11	Staf III Operation	72,4
12	Staf IV Operation	72,8
13	Staf V Operation	67,6
14	Staf VI Operation	67,0
15	Staf I HR	65,6
16	Staf II HR	72,4
17	Staf III HR	87,0
18	Staf IV HR	54,0
19	Staf V HR	78,0
20	Staf VI HR	60,0
21	Staf I IR & Safety	73,8
22	Staf II IR & Safety	75,0
23	Staf III IR & Safety	73,0
24	Staf IV IR & Safety	74,8
25	Staf I Legal	64,6
26	Staf II Legal	60,0
27	Staf III Legal	75,2
28	Staf IV Legal	71,8
<b>AVERAGE</b>		<b>71,3</b>

**Tabel 10. Selisih Performance Rating**

No	Pegawai	Nilai Akhir	Presentase Nilai (%)	Selisih (%)	Performance (%)
1	Staf I Sales & Market	4,51	90,2	10,20	0,1275
2	Staf III HR	4,35	87,0	7,00	0,0875
3	Staf IV Finance	4,12	82,4	2,40	0,0300
Selisih Performance Rating Pegawai					0,2450

**Tabel 11. Insentif Pegawai**

No	Pegawai	%	Dana Insentif (Rp)	Insentif Diterima (Rp)
1	Staf I Sales & Market	0,1275	50.000.000	26.020.408
2	Staf III HR	0,0875		17.857.143
3	Staf IV Finance	0,0300		6.122.449
Total (%)		0,2450	Total (Rp)	50.000.000

### 3.6 Insentif Pegawai

Sistem insentif yang diberikan adalah terbatas kepada pegawai yang berhasil melewati standar *performance rating* yang telah ditentukan, yaitu 80%. Selisih *performance rating* dapat dilihat pada **Tabel 10**. Pada penelitian perusahaan menentukan dana insentif sebesar 50 juta untuk penelitian ini, sehingga jumlah insentif untuk setiap pegawai yang memenuhi syarat dapat dilihat pada **Tabel 11**.

### 3.7 Rekomendasi

Berdasarkan penilaian performansi yang dilakukan terhadap 28 pegawai dari enam departemen berbeda, rata-rata persentase performansi pegawai adalah 71,3%. Hasil ini sedikit lebih rendah dari perkiraan rata-rata persentase performansi staf sebesar 75%. Selain itu, hanya tiga dari 28 pegawai yang memiliki skor di atas 80%. Rekomendasi tindakan diperlukan untuk pengembangan pegawai yang mengacu pada nilai dan budaya perusahaan.

Pertama, mengevaluasi tujuan perusahaan. Membuat strategi jangka panjang dan jangka pendek untuk organisasi merupakan langkah kunci dalam membangun kapabilitas dan performansi staf (Milkovich et al., 2004). Hal ini diperlukan karena akan menjadi dasar untuk mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai. Kegiatan ini akan berdampak pada pengembangan personel yang tepat sasaran dalam hal kebutuhan perusahaan. Kemudian, melakukan pembinaan dengan pegawai. *Coaching* dapat dilakukan secara individu atau kelompok oleh manajer departemen dengan tenaga kerja mereka. Tujuannya untuk menyampaikan informasi, tetapi juga untuk mempelajari aspirasi dan tujuan karir masing-masing pegawai sehingga saling menguntungkan (Agarwal, Angst, & Magni, 2006). Latihan ini diperlukan agar atasan dan perusahaan memiliki kesadaran menyeluruh tentang tujuan karir pegawai mereka dan prosedur yang diperlukan untuk mencapainya.

Ketiga, merancang program pelatihan dan pengembangan. Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan oleh suatu korporasi yang telah menentukan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi tujuannya. Kemampuan atau keterampilan yang ditawarkan harus sesuai dengan tujuan kedua belah pihak, sehingga baik pegawai maupun perusahaan sama-sama untung. Program

pengembangan pegawai dapat berkisar dari pelatihan formal sesuai dengan posisi jabatan seperti pelatihan manajemen kepemimpinan untuk manajer departemen, pelatihan sertifikasi untuk pegawai seperti sertifikasi HSE dan sebagainya, pelatihan *soft skill* atau *hard skill* untuk pegawai seperti pelatihan pemasaran digital atau tim bangunan untuk kunjungan perusahaan ke lembaga pembangunan.

Langkah selanjutnya, upaya dan kerja keras pegawai untuk perusahaan harus diakui. Dengan memberikan insentif, pegawai akan merasa lebih dihargai atas usaha dan kerja kerasnya untuk perusahaan. Langkah terakhir adalah melakukan evaluasi berkala. Perusahaan juga harus memantau performansi pegawai dalam kerangka waktu yang ditetapkan. Selain melakukan pengawasan, atasan atau manajer harus melakukan review secara berkala untuk memastikan semangat pegawai tetap terjaga. Mereka akan berusaha untuk meningkatkan pekerjaan mereka untuk mempertahankan posisi mereka.

## 4. Kesimpulan

Hanya tiga pegawai yang memperoleh nilai di atas standar performansi perusahaan dari total 28 staf yang dinilai performansinya. Banyaknya pegawai yang berada di bawah standar dapat disebabkan oleh terlalu tingginya standar yang ditetapkan perusahaan, mengingat tingginya ekspektasi dan target yang ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas penilaian tidak bisa hanya dilakukan sekali tetapi harus berkelanjutan, perusahaan perlu melakukan kegiatan evaluasi dan memberikan umpan balik atas hasil penilaian kepada pegawai. Untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan, indikator dengan nilai rendah dapat dijadikan bahan untuk pengembangan karena merepresentasikan secara langsung *value* perusahaan yang terkandung di dalamnya. Sehingga dengan adanya kejelasan aspek yang butuh dikembangkan, proses pelatihan dapat dilakukan dengan tepat sasaran.

Sistem insentif diberlakukan bagi pegawai yang memperoleh nilai performansi di atas standar perusahaan sebagai bentuk apresiasi dan rekognisi atas prestasi yang telah diraih pegawai sehingga memberikan rasa puas terhadap perusahaan. Sedangkan bagi pegawai dengan nilai dibawah standar akan diberlakukan *coaching* berkala bersama dengan *manager* departemen terkait dengan bahasan dasar seperti *mindset* bekerja, tugas dan wewenang sebagai

pegawai, dan hambatan dalam pekerjaan. Kemudian untuk perusahaan, hasil dari penilaian performansi dapat digunakan sebagai pemetaan performa pegawai yang dapat digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.

## 5. Daftar Pustaka

- Aboufazeli, M., & Siadat, S. (2013). Managers' Performance Evaluation Using 360 Degree Feedback Method (Case Study: System Group Company). *Academic Research International*, 4, 343-350.
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2006). *The Performance Effects of Coaching: A Multilevel Analysis Using Hierarchical Linear Modeling*. Robert H. Smith School of Business.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st Edition ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Baroda, D. S., Sharma, C., & Bhatt, J. K. (2012). 360 Degree Feedback Appraisals- An Innovative Approach of Performance Management System. *International Journal of Management & Information Technology*, 1(2), 53-66. doi:<https://doi.org/10.24297/ijmit.v1i2.1447>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Bussiners Research Method* (12th Edition ed.). New York: McGrawHill.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The Future of Employee Development. *Human Resource Management Review*, 37(2). doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Dessler, G. (2000). *Human Resources Management*. USA: Prentice Hall.
- Externbrink, K., & Inceoglu, I. (2014). Evidence-Based Leadership Development: A Case Study on 360-Degree Feedback. *Journal of Business and Media Psychology*, 5(1), 11-17.
- González-Gil, M. T., Parro-Moreno, A. I., Oter-Quintana, C., González-Blázquez, C., Martínez-Marcos, M. C.-S., Arlandis-Casanova, A., & Canalejas-Pérez, C. (2020, August). 360-Degree evaluation: Towards a comprehensive, integrated assessment of performance on clinical placement in nursing degrees: A descriptive observational study. *Nurse Education Today*, 95. doi:<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2020.104594>
- Kaur, S. (2013). 360 Degree Performance Appraisal- Benefits and Shortcoming. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 2, 83-88.
- Kaya, N., Aydin, S., & Durgut, S. (2016). Training Performance Evaluation Using the 360-Degree Feedback Method. *19th Eurasian Business and Economics Society (EBES) Conference*. Istanbul: ISTANBUL PROCEEDINGS CD. doi:<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3367.3843>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch Analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160-175. doi:<https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>
- Milkovich, G. T., & John, W. B. (2004). The Changing Definition of Organizational Effectiveness. *Journal of Human Resource Planning*, 27(1), 53-59.
- Moeheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja (Berbasis Kompetensi)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Panggabean, M. S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85. doi:<https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Şen, C. G., & Çinar, G. (2010). Evaluation and pre-allocation of operators with multiple skills: A combined fuzzy AHP and max-min approach. *Expert Systems with Applications*, 37(3), 2043-2053. doi:<https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.075>
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Utomo, J. S., Santoso, P. B., & Yuniarti, R. (2015). Perancangan Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Karyawan Terbaik Berbasis 360 Degree Feedback Dan Analytical Hierarchy Process (Studi Kasus di PT. X). *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Sistem Industri*, 3(1), 110 - 120.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.