

**PENERAPAN METODE *360 DEGREE FEEDBACK MIDDLE*  
MANAGEMENT TERHADAP PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
HOTEL GRAND ROYAL DENAI BUKITTINGGI**

**PROYEK AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Terapan Pada Fakultas Pariwisata Program Studi Perhotelan*



**Oleh :**

**Ilhamdi**

**18.10.002.93302.019**

**D-IV PERHOTELAN  
FAKULTAS PARIWISATA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA BARAT  
2022**

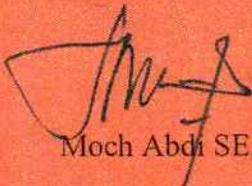
## PERNYATAAN PERSETUJUAN SIDANG PROYEK AKHIR

Proyek akhir ini telah diperiksa, disetujui, dan disyahkan oleh Tim Pembimbing untuk selanjutnya dipertanggungjawabkan pada Sidang Proyek Akhir Fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.

Bukittinggi , 29 Agustus 2022

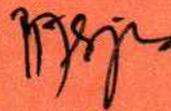
Pembimbing 1,

Pembimbing 2,



Moch Abdi SE,MM

NIDN. 1006068002



Dewi Anggraini SE.,MM

NIDN. 1026067401

Menyetujui :

Ketua Program Studi Perhotelan



Wina Asty, S.Pd, M.M.Par

NIDN. 1019048301

## PERNYATAAN PENGESAHAN SIDANG PROYEK AKHIR

Tim Penguji Sidang Proyek Akhir Mahasiswa Program Studi Usaha Perjalanan Wisata Fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, menyatakan bahwa Proyek Akhir yang Diajukan oleh :

Nama : Ilhamdi

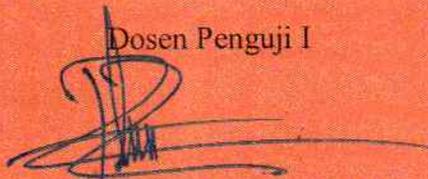
NIM : 181000293302019

Judul : Penerapan Metode 360 Degree Feedback Middle Management Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi

Telah berhasil dipertahankan dihadapan tim penguji dan diterima sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sains Terapan Pariwisata pada Program Studi Perhotelan Fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat

Bukittinggi, 29 Agustus 2022

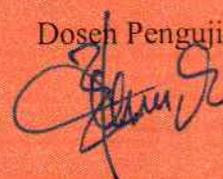
Dosen Penguji I



Rozi Yuliani, S.ST. Par., M.M

NIDN. 10311078602

Dosen Penguji II



Winda Diana, M. Par

NIDN. 1009058801

Menyetujui

Dekan,



Rozi Yuliani, S.ST.Par.MM

NIDN. 1031078602

## **FACULTY OF TOURISM**

### **HOSPITALITY STUDY PROGRAM**

**Final Project 22 August 2022**

**Ilhamdi**

**Application of the 360 Degree Feedback Middle Management Method to the Performance Assessment of Grand Royal Denai Bukittinggi Hotel Employees**

**Jl. Yos Sudarso No. 5, RW. 7. Fort Pasar Atas, Guguk Panjang, Bukittinggi City, West Sumatra.**

#### **ABSTRACT**

Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi one of the companies in the field of service (services) has 7 departments. Each department is led by a head of department (HOD) who plays an important role in the company's operational activities. Function requirements for the organization, since the company was founded, employee assessment is still carried out without any definite and traditional method (supervisor assessing subordinates). The weakness of this assessment is that the results are considered less objective and less accurate because they do not involve assessments from colleagues and subordinates. This problem can be solved by using the 360 Degree Feedback method. This method is a method of evaluating employee performance using various sources of assessment consisting of superiors (top), colleagues (cowoker), yourself (self/Hod), and subordinates (bottom) which will result in a feedback gap between other people and the company. themselves as a basis for improvement and development as well as identification of employee strengths and weaknesses. Improvements are used as a correction factor for employee competencies as a basis for employee assessment and improvement in the future. The variable or parameter used in this study is job competency which consists of knowledge, skills, and behavior. The results of this study showed 3 heads of departments to 3 competency variables for the average assessment of 3 heads of departments, namely the head of the Front Office, the head of F&B Service, and the head of the Housekeeping department. And then we will look for GAP analysis to see the gaps in other people's assessments of self-assessment.

**Keywords:** Human Resources, 360 Degree Feedback, Performance Appraisal

## **FAKULTAS PARIWISATA**

### **PROGRAM STUDI PERHOTELAN**

**Proyek Akhir 22 Agustus 2022**

**Ilhamdi**

**Penerapan Metode 360 Degree Feedback Middle Management Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi**

**Jl. Yos Sudarso No. 5, RW. 7. Benteng Pasar Atas, Guguk Panjang, Kota Bukittinggi, Sumatra Barat.**

#### **ABSTRAK**

Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi salah satu perusahaan di bidang pelayanan (jasa) memiliki 7 departemen. Setiap departemen dipimpin oleh *head of departemen (HOD)* yang memegang peranan penting pada kegiatan operasional perusahaan. Syarat fungsi terhadap organisasi, sejak perusahaan didirikan, penilaian karyawan masih dilakukan tanpa adanya metode pasti dan bisa dibilang tradisional (atasan menilai bawahan). Kelemahan penilaian ini adalah hasil yang dianggap kurang objektif dan kurang akurat karena tidak melibatkan penilaian dari rekan kerja dan bawahan. Permasalahan ini dapat diselesaikan dengan menggunakan metode *360 Degree Feedback*. Metode ini merupakan metode penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan berbagai sumber penilaian yang terdiri dari atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker*), diri sendiri (*self/Hod*), dan bawahan (*bottom*) yang mana nantinya akan menghasilkan *gap feedback* antara orang lain dengan diri sendiri sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan serta identifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan. Perbaikan dijadikan sebagai faktor koreksi terhadap kompetensi karyawan sebagai dasar untuk penilaian serta perbaikan karyawan untuk kedepannya. Variabel atau parameter yang digunakan dalam penelitian ini adalah *job competency* yang mana terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behaviour*). Hasil penelitian ini menunjukkan kepada 3 *head of departemen* terhadap 3 variabel *competency* untuk rata-rata penilaian pada 3 *head of departemen* yaitu *head of Front Office*, *head of F&B Service*, dan *head of departemen Housekeeping*. Dan selanjutnya akan mencari analisis *GAP* untuk melihat kesenjangan penilaian dari orang lain terhadap penilaiannya dari diri sendiri.

**Kata Kunci** : Sumber Daya Manusia, *360 Degree Feedback*, Penilaian Kinerja

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ilhamdi

NIM : 181000293302019

Dengan ini menyatakan bahwa Proyek Akhir saya yang berjudul **Peneraan Metode 360 Degree Feedback Middle Management Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi** adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber yang saya kutip secara langsung maupun tidak langsung ataupun yang dirujuk benar. Jika ternyata dikemudian hari dinyatakan karya saya ini merupakan hasil dari mencontoh (plagiat) sebagian atau keseluruhan dari karya ini maka saya bersedia diproses sesuai dengan hukum dan perundang-undangan yang berlaku di Negera Republik Indonesia.

Bukittinggi, 22 agustus 2022

Saya yang menyatakan



Ilhamdi

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI PROYEK AKHIR  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ilhamdi  
NIM : 181000293301017  
Program studi : Perhotelan  
Jenis Karya Ilmiah : Proyek Akhir

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat Hak Bebas Royalti Noneklusif (Non Exclusive Royalty Free Right) atas proyek akhir saya yang berjudul

**“Penerapan Metode 360 Degree Feedback Middle Management Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi”**

Dengan demikian Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan proyek akhir selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Bukittinggi Pada  
Tanggal : 22 agustus 2022

Saya yang menyatakan,

Ilhamdi

## **RIWAYAT HIDUP**

Ilhamdi atau yang akrab disapa ilham, lahir di Bukittinggi 04 Oktober 1998. Penulis merupakan anak ke-tiga dari 4 bersaudara dan putera dari bapak alm. Yurnalis dan ibu Zulfidar.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SDN) 17 Manggis Ganting Bukittinggi pada tahun 2011, Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 8 Bukittinggi pada tahun 2014 dan Sekolah Menengah Atas Negeri (SMKN) 2 Bukittinggi Jurusan Perhotelan pada tahun 2017. Pada tahun ini juga penulis diterima di jurusan Usaha Perjalanan Wisata fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat pada tahun 2019 dan pada semester II penulis memutuskan untuk pindah prodi atau kejuruan yang mana pindah ke Prodi Perhotelan dengan alasan penulis telah memiliki pengalaman dan juga ingin menyambung pembelajaran yang telah didapat di sekolah SMK dahulu di jurusan perhotelan.

Penulis merupakan seorang yang tidak aktif dalam organisasi di kampus dan hanya fokus dengan waktu perkuliahan dan juga berkerja dengan status karyawan swasta pada sebuah hotel di Bukittinggi

Ilhamdi

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya Peneliti dapat menyelesaikan proposal skripsi dengan judul “Penerapan Metode 360 Degree Feedback Middle Management Terhadap Penilaian Kinerja Karyawan Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi”. Selama proses penyusunan proposal proyek akhir peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Pihak industri atau Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi khususnya pihak manajemen serta supervisor dan rekan-rekan karyawan yang telah mendukung saya untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang Diploma IV Pariwisata.
2. Bapak Moch Abdi, S.E.,M.M selaku Wakil Rektor III Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, Dosen Pembimbing Akademik dan selaku Dosen Pembimbing I.
3. Ibu Rozi Yuliani, S.ST.Par, M.M selaku Dekan Fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.
4. Ibu Wina Asty, S.Pd, M.M.Par selaku Ketua Program Studi Perhotelan Fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat.
5. Ibu Dewi Anggraini, S.E.,M.M selaku Dosen Pembimbing II.
6. Ibunda, Ayahanda serta seluruh saudara yang telah memberikan dorongan baik secara moril maupun material.
7. Bapak/Ibu dan teman-teman semua yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu peneliti selama proses penyusunan proyek akhir.

Bukittinggi, 22 Agustus 2022  
Penulis

ilhamdi

## DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan.....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Abstract .....	iii
Abstrak .....	iv
Pernyataan Orisinilitas .....	v
Pernyataan Persetujuan Publikasi .....	vi
Daftar Riwayat Hidup .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar isi.....	ix
Daftar Tabel .....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Rumusan Masalah.....	5
1.5 Tujuan Penelitian .....	5
1.6 Manfaat Penelitian.....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kerangka Teoritis.....	7
2.1.1 Pengertian Penerapan .....	7
2.1.2 Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback.....	7
2.1.3 Model Job Competency.....	26
2.1.4 Pengetian Struktur Organisasi.....	27
2.1.5 Pengertian Penilaian.....	28
2.1.6 Pengertian Kinerja.....	29
2.1.7 Pengertian Kryawan .....	30
2.1.8 Pengertian Penilaian Kinerja.....	31

2.1.9	Jenis Penilaian Kinerja.....	37
2.1.10	Pengertian Hotel.....	39
2.2	Hasil Penelitian Terdahulu.....	43
2.3	Kerangka Konseptual.....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1	Jenis Penelitian.....	52
3.2	Waktu dan Tempat Penelitian.....	52
3.3	Variabel dan Objek Penelitian.....	53
3.4	Subjek Penelitian.....	58
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6	Instrumen Penelitian.....	60
3.7	Analisis Data.....	68
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Hasil Penelitian.....	71
4.1.1	Hasil Skor Penilaian Karyawan dengan Angket Kuisoner oleh Atasan ( <i>Top</i> ), Diri Sendiri ( <i>Self / Head Of Departemen</i> ), Rekan Kerja ( <i>Cowoker /Hod</i> ), dan Bawahan ( <i>Bottom / Spv</i> ).....	72
4.1.2	Analisi Data Angket Penilaian Kinerja Karyawan.....	76
4.3	Pembahasan Penelitian.....	76
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Kesimpulan.....	91
5.2	Saran.....	93

## DAFTAR PUSTAKA

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Tradisional dan 360 Dgree Feedback.....	9
Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel 3.1 Waktu Penelitian.....	53
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	54
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen.....	61
Tabel 3.4 Kriteria Penafsiran Indeks “ <i>Product Moment</i> ”.....	65
Tabel 3.5 Hasil Validitas Uji Coba Angket Penilaian Kinerja Karyawan .....	65
Tabel 3.6 Reliabilitas Angket.....	67
Tabel 3.7 Hasil Reabilitas Uji coba Angket Penilaian Kinerja Karyawan .....	67
Tabel 4.1 Skor Penilaian dari Atasan ( <i>Top</i> ).....	72
Tabel 4.2 Skor Penilaian Diri Sendiri ( <i>Self / Hod</i> ) <i>Head Of Front Office</i> , <i>F&amp;B Service</i> dan <i>Housekeeping</i> .....	73
Tabel 4.3 Skor Penilaian dari Rekan Kerja ( <i>Cowoker /Hod</i> ).....	74
Tabel 4.4 Skor Penilaian dari Bawahan ( <i>Bottom / Spv</i> ).....	75
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas.....	76
Tabel 4.5 Hasil Uji Reabilitas .....	78
Tabel 4.6 Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan <i>Head Front Office</i> .....	80
Tabel 4.7 Analisis Head GAP <i>Front Office</i> .....	82
Tabel 4.8 Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan <i>Head F&amp;B Service</i> .....	83
Tabel 4.9 Analisi GAP <i>Head F&amp;B Service</i> .....	86
Tabel 4.10 Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan <i>Head Housekeeping</i> .....	86
Tabel 4.11 Analisis GAP <i>Head Housekeeping</i> .....	88
Tabel 4.12 Analisi Karyawan <i>Front Office</i> (Allan) .....	91
Tabel 4.13 Analisi Karyawan <i>F&amp;B Service</i> (Atika) .....	93
Tabel 4.14 Analisi Karyawan <i>Housekeeping</i> (Andrian) .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perbedaan Traditional dan 360 degree feedback.....	9
Gambar 2.2 Metode Umpan Balik 360 Drajat .....	11
Gambar 2.3 Pihak-pihak yang Dilibatkan dalam Penilaian 360 Derajat .....	13
Gambar 2.4 Menurut Sanghi (2020 : 8 Dalam Jurnal Aziz 2020) .....	51
Gambar 4.1 Diagram Spider Penilaian Head <i>Front Office</i> .....	79
Gambar 4.2 Diagram Spider Penilaian Head <i>F&amp;B Service</i> .....	83
Gambar 4.3 Diagram Spide Penilaian Head <i>Housekeeping</i> .....	87



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Surat Observasi Awal
- Lampiran II Surat Permohonan Penelitian
- Lampiran III Kuisoner Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Atasan (TOP)
- Lampiran IV Kuisoner Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Diri Sendiri (Self/HOD)
- Lampiran V Kuisoner Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Rekan Kerja (Cowoker/HOD)
- Lampiran VI Kuisoner Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Bawahan (Bottom/SPV)
- Lampiran VII Uji Validitas Angket Kuisoner Penilaian Dengan Microsoft Excel 2010
- Lampiran VIII Uji Reabilitas Angket Kuisoner Penilaian Dengan Microsoft Excel 2010
- Lampiran IX Perhitungan Rata-rata Skor Angket Penilaian Kuisoner Penilaian Dengan Microsoft Excel 2010
- Lampiran X Gambaran Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi
- Lampiran XI Penjelasan Angket Kuisoner Penilaian Kepada *Head of Departemen*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Hotel merupakan sarana akomodasi bagi wisatawan, baik wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara. Hotel pada saat ini pun tidak hanya sebagai tempat penginapan bagi orang-orang yang sedang berwisata saja, namun menjadi tempat penginapan bagi orang-orang yang melakukan bisnis daerah tersebut, bahkan menjadi tempat acara-acara penting seperti, rapat bisnis, acara ulang tahun, maupun acara pernikahan.

Hotel adalah sebuah bangunan yang menyediakan jasa penginapan, makanan, dan minuman, serta jasa penunjang lainnya yang dikelola secara komersial, dan hotel juga merupakan sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang jasa yang mana mengarah kepada kepuasan pelanggan (customer satisfaction). Sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam mendukung operasional hotel untuk bisa berjalan dengan lancar dalam memberikan sebuah pelayanan dan sumber manusia dalam sebuah perusahaan atau hotel dalam bidang jasa memiliki peranan penting dalam menciptakan daya saing pada perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan sumber daya yang memiliki kompetensi melalui pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian atau tingkah laku sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Penilaian kinerja karyawan merupakan cara yang dilakukan oleh sebuah perusahaan agar dapat memperbaiki dan mengembangkan sumber

daya manusia. Hasil dari penilaian kinerja tersebut diharapkan oleh perusahaan agar dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan karyawan sebagai dasar untuk mempertahankan kelenihan dan mengurangi kelemahan yang ada, dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan. .

Grand Royal Denai Hotel yang berlokasi di Jalan Yos Sudarso, Kayu Kubu, Guguak Panjang, Kota Bukittinggi, Sumatra Barat, Indonesia bergerak di bidang jasa pelayanan penginapan, makanan serta jasa pertemuan, dengan arsitektur modern yang mengusung konsep conventional hotel dan tourism hotel. Sebagai hotel yang menyediakan jasa penginapan, tentu saja pihak hotel harus memenuhi segala permintaan tamu. Permintaan tamu akan tersedianya fasilitas di kamar, seperti: air conditioner, guest supplies, televisi, telepon, koneksi internet yang lancar, tea and coffee maker, dll.

Grand Royal Denai Hotel Bukittinggi memiliki beberapa departemen dalam mendukung kegiatan operasional pelayanannya. Setiap departemen membutuhkan sumber daya manusia yang berbeda-beda baik dari segi pendidikan, keterampilan, serta perilaku atau kepribadian. Pada Grand Royal Denai Hotel memiliki beberapa departemen kerja yakni front office, food & beverage service, food & beverage produk, housekeeping, engginering, security, accounting, hrd, dan departemen lainya. Setiap departemen dipimpin oleh seorang Head Of Departemen yang bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional serta karyawan di masing departemen.

Jasa perhotelan memerlukan manajemen dan strategi pemasaran yang baik untuk memajukan usaha perhotelan, selain itu pihak usaha internal perusahaan dalam struktur organisasi juga memiliki peran yang 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 untuk mengatur bawahan langsung maka juga memiliki peran yang sangat penting sekali dalam proses kerja khususnya di hotel Grand Royal Denai

Sejak didirikan, Grand Royal Denai hotel belum memiliki standar atau metode dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang mana metode dalam penilaian kinerja karyawan bagaimana pun juga hal ini sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan guna untuk meningkatkan produktivitas dan demi kemajuan suatu industri atau perusahaan.

Sesuai dengan hasil wawancara di hotel Grand Royal Denai Bukittinggi di tanggal 15 April 2022 pada departemen housekeeping dengan atasannya yaitu Housekeeper yang bernama bapak Aurizal yang mana berada pada level middle management atau *head of departemen* di dapat sebuah informasi bahwanya belum adanya metode penilaian yang digunakan dan hanya memakai penilaian dari atasan langsung ke bawahan sesuai dengan di perhatikan peneliti di lapangan.

Maka dari itu diperlukannya penilaian kinerja dengan menggunakan metode *360 degree feedback*. Metode penilaian kinerja ini memberikan penilaian yang objektif dan akurat terhadap karyawan melalui berbagai sumber penilaian yang terdiri dari penilaian atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), diri sendiri (*self / hod*) dan bawahan (*bottom / spv*) . Penilaian kinerja dilakukan untuk membandingkan hasil penilaian dari diri sendiri (*self / hod*) dengan penilaian orang lain yang meliputi atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod* ), dan bawahan (*bottom / spv*), hasil dari penilaian kinerja karyawan dijadikan sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan diri karyawan yang dinilai (faktor koreksi).

Berdasarkan latar belakang di atas yang telah diuraikan maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Penerapan *Metode 360 Degree Feedback* Middle Management Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi".

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah teruraikan di atas maka didapatkan beberapa identifikasi masalah yakni :

1. Belum adanya metode penilaian kinerja yang baru guna untuk mengetahui hasil penilaian kinerja yang baik dan terkorosi.
2. Belum adanya upaya untuk menerapkan dan mengimplementasikan metode baru dalam usaha melakukan penilaian kinerja karyawan.

### 1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan ini lebih terarah, terperinci, dan tidak menyimpang dari permasalahan utama, maka peneliti melakukan pembatasan masalah yang terdiri dari sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan untuk melakukan penrapan metode *360 degree feedback* middle management dan menggunakan parameter *job competency* yang nantinya akan menghasilkan *GAP* atau kesenjangan penilaian orang lain yaitu atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), dan bawahan (*bottom*) dengan penilaian diri sendiri (*self / hod*)

### 1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana cara melakukan penilaian kinerja karyawan di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi dengan menggunakan metode *360 Dgree Feedback Middle Management* ?
2. Apa saja variabel atau indikator dalam melakukan penerapan penilaian kinerja karyawan di hotel Grand Royal Denai Bukittinggi khususnya menggunakan metode *360 Degree Feedback* (melibatkan respon atasan, diri sendiri, rekan kerja dan bawahan)?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk melakukan suatu penilain kinerja karyawan yang berada pada struktur level *middle management* dengan menggunakan teknik penilaian

*appraisal* yaitu metode *360 Degree Feedback* di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi.

2. Menggunakan beberapa mode parameter variabel atau yang sesuai dengan kondisi lingkungan kerja di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi yang diperoleh dari berbagai macam sumber yang sesuai dan berhubungan langsung dengan penilaian kinerja karyawan dengan metode *360 degree Feedback* yang nantinya akan menghasilkan *GAP* atau kesenjangan penilaian kinerja

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Penulis

Sebagai pembelajaran baru serta menambah wawasan serta sebagai bekal referensi bagi peneliti berikutnya dimasa yang akan datang.

2. Bagi Perguruan Tinggi

sebagai bahan masukan bagi perguruan tinggi dalam meningkatkan materi pengajaran

3. Bagi Industri

Berfungsi untuk evaluasi penilaian yang baru dan memiliki sifat yang transparan karena penilaian dilakukan terkema 360 drajat mulai dari karyawan, atasan, bawahan, rekan kerja

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teoritis**

##### **2.1.1 Pengetian Penerapan**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian penerapan adalah perbuatan menerapkan. Menurut (Putri, 2019) Penerapan adalah proses, cara atau perbuatan sebagai kemampuan meningkatkan bahan-bahan yang dipelajari dengan rencana yang telah disusun secara sistematis, seperti metode, konsep dan teori. Menurut Wahab (dalam Sa'diyah, 2019) penerapan merupakan sebuah kegiatan yang memiliki tiga unsur penting dan mutlak dalam menjalankannya. Wahab juga menyatakan bahwa unsur-unsur penerapan meliputi:

- 1) Adanya program yang dilaksanakan
- 2) Adanya kelompok target, yaitu siswa yang menjadi sasaran dan diharapkan mendapat manfaat dari program tersebut
- 3) Adanya pelaksanaan, baik oleh individu maupun kelompok

Dari beberapa informasi di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan merupakan perbuatan yang memiliki maksud dan untuk memenuhi sesuatu tujuan.

##### **2.1.2 Metode Penilaian Kinerja 360 Degree feedback**

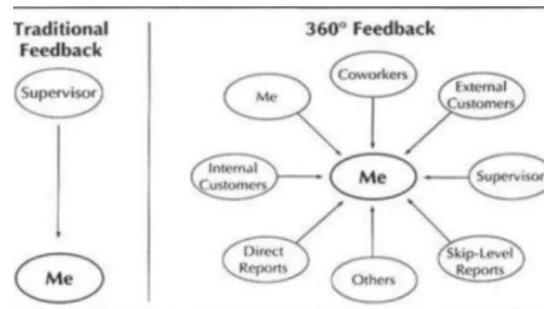
###### **1) Pengertian Metode 360 Degree feedback**

Menurut Vlenor (2016) umpan balik (feedback) dapat di definisikan sebagai informasi yang diberikan 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.

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 umpankan dan di kembalikan dalam bentuk rating dimensi kinerja.

Menurut Edward dan Ewen (2009) 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 2.1** Perbedaan tradisional dan 360 degree feedback

Sumber: Ward (2007)

**Tabel 2.1** Perbandingan Tradisional dan 360 degree

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

Secara umum, metode umpan balik 360 derajat dapat didefinisikan sebagai metode penilaian kinerja yang dilakukan oleh banyak pihak sehingga hasil yang diperoleh diharapkan lebih jujur, adil dan tepat sasaran. Dengan menggunakan metode kinerja seorang pegawai dinilai berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya

atasan, rekan kerja, mitra, anak buah, pelanggan. Pendek kata, metode ini mencoba mengumpulkan masukan dari berbagai narasumber di lingkungan kerja pegawai. Berdasarkan umpan balik yang diberikan oleh banyak pihak (yang memiliki keterkaitan langsung dengan si pegawai tersebut) maka si pegawai akan memperoleh informasi mengenai:

- a. hal-hal dimana si pegawai memiliki kinerja yang sangat baik.
- b. hal-hal yang masih memerlukan peningkatan atau perbaikan agar menjadi lebih baik.

Menurut Linman, “metode 360 derajat adalah metode umpan balik 360 derajat adalah metode evaluasi yang menggabungkan umpan balik dari para pegawai itu sendiri, rekan kerjanya, atasan langsung, para bawahannya dan pelanggan.”

Hasil yang diperoleh dari survei yang bersifat rahasia ini selanjutnya ditabulasikan dan dibagikan kepada pegawai yang dinilai, biasanya oleh seorang manajer. Interpretasi hasil yang diperoleh, tema dan tren-nya selanjutnya didiskusikan sebagai bagian dari umpan balik.

Adapun menurut BusinessDictionary.com metode umpan balik 360 derajat adalah “data penilaian kinerja yang dikumpulkan dari “sekitar” seorang pegawai baik itu rekan kerja, bawahan, atasan dan jika memang diperlukan, pelanggan yang berinteraksi dengan pegawai tersebut.

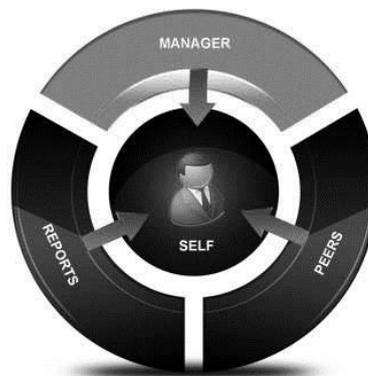
Tujuan utamanya adalah untuk menilai mengenai kebutuhan pelatihan dan pengembangan dan mempersiapkan informasi yang berkaitan dengan kompetensi untuk perencanaan suksesi dan bukan promosi ataupun

peningkatan gaji. Metode ini disebut **juga multi-rater assessment, multi-source assessment, multi-source feedback.**

Pada metode ini penilaian dilakukan oleh beberapa elemen sebagai berikut:

- a. Rekan sekerja (peers), yaitu rekan sekerja dari pegawai yang akan dinilai yang mengetahui secara langsung si pegawai.
- b. Atasan langsung / Penyelia (supervisor/superior), yaitu atasan langsung yang mengawasi pekerjaan atau kinerja pegawai yang bersangkutan.
- c. Bawahan (*sub-ordinates*), yaitu bawahan yang berada di bawah kendali pegawai yang dinilai.
- d. Pelanggan (*customers*), yaitu pelanggan yang berhubungan langsung dalam proses bisnis dengan si pegawai (jika diperlukan).
- e. Pemasok (*suppliers*), yaitu pemasok yang berhubungan langsung dalam proses bisnis dengan si pegawai (jika diperlukan).

Ilustrasi dari proses penilaian dengan sistem multi-raters atau multi-sources feedback diperlihatkan pada gambar berikut:



Sumber: Linman, modified

**Gambar 2.2 Metode umpan balik 360 derajat**

Sebagian ahli menambahkan pihak-pihak yang terlibat yang terdiri dari 6 pihak yaitu:

a. Manajemen Puncak (Tp Management)

Keterlibatan manajemen puncak dalam proses ini biasanya untuk mengevaluasi manager level menengah. Namun, dalam organisasi kecil, para manajer puncak juga mengevaluasi kinerja manager level bawah serta para pegawai senior.

b. Penyelia (Immediate Superior / Supervisor)

Para penyelia yang menjadi atasan langsung pegawai merupakan posisi yang paling tepat untuk mengevaluasi kinerja para bawahannya. Hal ini disebabkan karena mereka berinteraksi secara langsung dan memiliki informasi akurat tentang kinerja para bawahannya.

c. Rekan Sekerja (Peers / Co-workers)

Rekan kerja juga dapat diminta untuk mengevaluasi kinerja rekan-rekannya. Hal ini karena mereka bekerja secara terus-menerus secara bersama-sama sehingga mereka mengetahui dengan pasti kinerja rekanannya. Penilaian dari rekan kerja ini merupakan yang paling banyak digunakan karena akurasi informasi yang diharapkan akan diperoleh.

d. Bawahan Langsung (Subordinates)

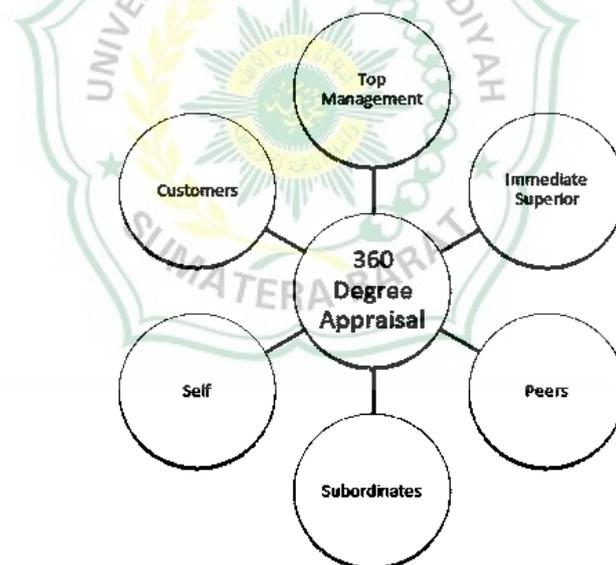
Para bawahan, juga bisa diminta untuk melakukan penilaian kinerja atasan mereka bahkan saat ini para murid diminta untuk mengevaluasi kinerja guru mereka.

e. Penilaian Diri Sendiri (Self Appraisal)

Penilaian kinerja juga bisa dilakukan oleh si pegawai sendiri. Dalam melakukan penilaian si pegawai diharapkan kejujurannya. Hasil yang diperoleh lebih banyak ditujukan untuk melakukan pengembangan diri pegawai.

f. Pelanggan (Customers)

Pelanggan, jika dibutuhkan, bisa diminta untuk mengevaluasi kinerja para pegawai yang berinteraksi dengan mereka. Hasil yang diperoleh biasanya lebih obyektif. Perusahaan dapat memanfaatkan hasil penilaian oleh pelanggan untuk meningkatkan kelebihan yang dimiliki para pegawai dan mengurangi atau menghilangkan kekurangan pegawai



Sumber: Gaurav, 2013

**Gambar 2.3 Pihak-pihak yang Dilibatkan dalam Penilaian 360 Derajat**

Selain melibatkan keenam pihak ini, organisasi juga dapat membentuk tim kerja yang terdiri dari 5 atau 6 orang dengan latar belakang yang berbeda sesuai dengan kebutuhan atau obyek yang akan dinilai. Perusahaan

dapat juga memanfaatkan jasa konsultan atau secara intern dilakukan oleh Divisi Personalia.

## **2) Arah dan Tujuan Metode Umpan Balik 360 Derajat**

Arah dan tujuan utamanya dimaksudkan untuk menilai mengenai kebutuhan pelatihan dan pengembangan dan mempersiapkan informasi yang berkaitan dengan kompetensi individu untuk perencanaan suksesi dan bukan promosi ataupun peningkatan gaji.

Karmawijaya dalam Lharansia (2009:23-24) menjelaskan bahwa arah dan tujuan implementasi Metode Umpan Balik 360 Derajat pada sebuah organisasi / perusahaan adalah:

### **a. Pengembangan Individu**

- 1) Memperbaiki persepsi individu tentang seseorang dengan mencoba memahami bagaimana seseorang melihat orang lain.
- 2) Membantu individu untuk mengatur unjuk kerjanya menjadi lebih baik;
- 3) Memfasilitasi proses pembelajaran bagi karyawan.

### **b. Pengembangan Tim Kerja**

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

### **c. Pengembangan Sumberdaya Manusia atau Audit Manajemen**

Sumberdaya Manusia, konsep ini dapat digunakan dalam hal:

- 1) Proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

- 2) Pelatihan karyawan.
- 3) Pengambilan keputusan personalia secara umum seperti promosi, kenaikan upah, status percobaan ataupun terminasi karyawan.
- 4) Bidang pelatihan dan juga pengembangan karyawan, termasuk pengembangan manajemen atau organisasi.
- 5) Perencanaan untuk mengukur atau mengelola pusat pengembangan karyawan, identifikasi dari kebutuhan pengembangan seperti potens kepemimpinan, perkembangan, peningkatan kompetensi, perencanaan karir dan perkembangan karir karyawan.

Selain bidang-bidang tersebut diatas, menurut Lharansia (2009:24-25) konsep juga dapat digunakan untuk penyalarsan kemampuan individual dan perilakunya dengan strategi organisasi. Konsep ini dapat meningkatkan nilai-nilai organisasi, hal ini dapat dilihat secara ringkas dalam penjelasan seperti dibawah ini:

- a. Konsep ini memberikan pandangan yang komprehensif atas kinerja individu.
- b. Menangkap informasi unik yang tidak dapat dilakukan oleh sistem lain.
- c. Bertindak sebagai pelengkap dari umpan balik bidang supervisory sebagai satu-satunya standar untuk mengukur kinerja.
- d. Selain itu pula, konsep inipun meningkatkan pemahaman dan ekspektasi peran seseorang dalam pekerjaannya.
- e. Memfokuskan pada kerangka kompetensi dalam berbagai posisi.

- f. Untuk para eksekutif manajemen puncak, konsep ini memberikan umpan balik yang sangat berguna.
- g. Membantu proses integrasi strategis dan menyelaraskan manajemen unjuk kerja dengan tetap melihat kompleksitas organisasi yang baru.

### 3) Kekurangan dan Kelebihan Metode Umpan Balik 360 Derajat

Kekurangan merupakan faktor yang menjadi kendala dari kualitas keutuhan metode umpan balik 360 derajat. Kekurangan tersebut menjadikan metode ini kurang objektif dan masih di pertanyakan kualitas hasilnya.

Berikut adapun sisi negatif yang harus diwaspadai dari metode ini menurut Adryanto (2011) adalah:

- a. Karena biasanya dilakukan secara anonim, karyawan yang memperoleh penilaian tidak bisa mendapatkan penjelasan lebih lanjut mengenai apa yang melatarbelakangi penilaian tersebut. Dalam situasi seperti ini, penerimaan terhadap hasil penilaian tentu cenderung menurun.
- b. Karena dilakukan oleh para penilai yang kurang berpengalaman dan kurang terlatih, akurasi hasil penilaian ini cenderung meragukan. Apa yang terjadi kemudian adalah inflasi nilai —dimana kinerja semua orang tampak bagus— atau sebaliknya deflasi nilai.
- c. Karena dilakukan oleh banyak penilai, tidak jarang hasil penilaian yang diperoleh justru saling bertentangan tanpa bisa ditentukan penilaian siapa yang sebenarnya lebih akurat.
- d. Berbeda dengan penilaian kinerja konvensional yang hanya membutuhkan dua penilai dan satu formulir, metode ini

mempersyaratkan adanya beberapa penilai dengan sejumlah formulir. Konsekuensinya, untuk menerapkan penilaian 360, diperlukan lebih banyak waktu (dan kertas).

Sedangkan kelebihan atau sisi positif dari metode ini adalah tentunya menemukan ide dan perspektif baru mengenai keterampilan individu dan lebih memahami tentang situasi kondisi dari suatu perusahaan.

Berikut sisi positif yang dipaparkan oleh Fleenor dan Prince (1997:52-54) yaitu;

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

Fleenor dan Prince (1997:54-56) juga menegaskan bahwa pada dasarnya output dari metode ini dapat digunakan untuk memperoleh informasi yang detail mengenai efektivitas seorang pegawai. Output yang dihasilkan dari metode dapat dipergunakan untuk tujuan-tujuan:

- a. Umpan balik hanya untuk tujuan pengembangan (Feedback for development only). Kebanyakan para ahli tidak setuju jika hasil dari metode 3600 ini digunakan untuk penilaian kinerja. Alasannya adalah karena secara umum para penilai ketika mengetahui bahwa hasil yang diperoleh akan digunakan untuk sebuah keputusan akan cenderung melakukan penilaian yang baik-baik saja. Penilaian yang digunakan hanya untuk tujuan pengembangan biasanya lebih terkonsentrasi pada keterampilan dan perilaku dan kadang bersifat prediktif. Sementara jika untuk tujuan penilaian kinerja cenderung bias dan seringkali tidak memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja seseorang.
- b. Umpan balik untuk tujuan penilaian kinerja (Feedback for performance appraisal). Meskipun hasil penilaian metode 3600 ini berasal dari banyak sumber namun keputusan final yang terkait dengan gaji dan promosi diputuskan oleh orang yang berwenang atau sebuah tim. Sementara untuk menginterpretasikan hasil dari metode 3600 merupakan kewajiban para pembuat keputusan ketika hendak menggunakan data tersebut untuk membuat keputusan. Meskipun penilaian kinerja dengan metode ini terlihat lebih jujur bagi pegawai namun, namun kebanyakan meyakini bahwa keputusan yang dibuat cenderung bias dan dapat menghasilkan kesalahan. Adapun sebagian ahli berpendapat bahwa keuntungan dari metode ini adalah dapat memberikan gambaran yang lebih baik dan lengkap tentang seorang pegawai.

c. Umpan balik untuk tujuan pengembangan dan penilaian (Feedback for development and appraisal). Kolaborasi dari 2 tujuan di atas (pengembangan dan penilaian) dimaksudkan untuk memaksimalkan hasil yang diperoleh dari metode ini meskipun pada awalnya metode ini hanya dapat digunakan untuk satu kepentingan saja. Jika metode ini digunakan untuk banyak keperluan, disarankan untuk menggunakan untuk mengembangkan sistem penilaian yang terpisah untuk tiap tujuan dan informasinya harus dikumpulkan dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penggunaannya.

#### **4) Implementasi Metode Umpan Balik 360 Derajat**

Pada dasarnya implementasi Metode Umpan Balik 360 Derajat di dalam perusahaan atau organisasi baru akan memperlihatkan hasil yang nyata jika diterapkan untuk menciptakan gambaran yang akurat perihal bagaimana pandangan orang-orang yang bekerja bersama dengan individu yang sedang dievaluasi, yang terdiri dari 1) manajer, 2) rekan kerja, 3) bawahan langsung, 4) klien ataupun 5) pelanggan.

##### **a. Apa yang Boleh dan Tidak Boleh Diukur**

Hal-hal yang menjadi target pengukuran dengan menggunakan Metode Umpan Balik 360 Derajat ini adalah:

Apa yang diukur:

- 1) Perilaku dan kompetensi.
- 2) Umpan balik mengenai bagaimana pendapat orang lain tentang seorang pegawai dalam organisasi / perusahaan.

- 3) Metode ini terutama ditujukan pada keterampilan seperti: mendengar, perencanaan dan kemampuan menentukan tujuan / target.
- 4) Evaluasi yang dilakukan difokuskan pada wilayah yang bersifat subyektif seperti: kerja tim karakter dan efektivitas kepemimpinan.

Apa yang tidak boleh diukur:

- 1) Metode ini tidak dimaksudkan untuk mengukur kinerja obyektif pegawai.
- 2) Metode ini bukan untuk menentukan apakah seorang pegawai memenuhi persyaratan dasar sebuah pekerjaan.
- 3) Metode ini tidak difokuskan pada keterampilan teknis dasar atau keterampilan khusus.
- 4) Metode ini tidak boleh digunakan untuk mengukur hal-hal yang mendasar seperti: kehadiran, kuota penjualan, dan lain-lain.

#### **b. Faktor-faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Implementasi Metode Feedback 360 Derajat**

Sebelum menyusun rancang bangun Program 360 ini, perlu diperhatikan 4 (empat) faktor yaitu:

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

Fleenor (2008:16) menyebutkan beberapa pra-syarat yang harus dipenuhi oleh organisasi yaitu:

- 1) Metode Umpan Balik 360 Derajat tidak diimplementasikan sebagai program / rencana tunggal. Sebagai pelengkap proses penilaian harus ada rencana pengembangan dan komponen atau rencana tindak lanjut.
- 2) Dukungan Pimpinan Puncak merupakan hal yang sangat penting dalam penerapan Metode Umpan Balik 360 Derajat ini termasuk partisipasi dari para pihak yang akan dilibatkan.
- 3) Metode Umpan Balik 360 Derajat akan berhasil baik jika dimulai dari atas (yaitu dari manajer puncak / top executives dan terus ke bawah).
- 4) Program 3600 harus diadministrasikan dengan baik karena administrasi program yang jelek akan berakibat kegagalan.
- 5) Proses pelaksanaan Program 3600 harus memperhatikan realitas organisasi sehingga proses akan berjalan baik.

#### **c. Persyaratan Pra Implementasi Metode**

Sebelum menerapkan Program 3600 ini hendaknya organisasi memperhatikan hal-hal berikut:

- 1) Kejelasan proses komunikasi.
- 2) Pelatihan untuk mendukung kelancaran informasi.
- 3) Partisipasi pihak yang berkepentingan terhadap penilaian dari banyak sumber.
- 4) Kesiapan sarana penilaian yang valid.
- 5) Dukungan teknologi yang tepat.

- 6) Kejujuran dalam proses penilaian.
- 7) Mempersiapkan sarana dan teknologi sebagai pendukung proses penilaian dan umpan balik.
- 8) Mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal yang berhubungan langsung selama proses penilaian seperti: tingkat permintaan pasar, dukungan konsultan perusahaan, kredibilitas dan validitas hasil penilaian, dukungan karyawan, dan pengalaman dalam melakukan penilaian.

#### **d. Tahap Implementasi metode feedback 360 derajat**

Agar penilaian berjalan dengan sukses maka diperlukan suatu tahapan yang jelas selama proses pelaksanaan penilaian. Menurut Setyaningrum (2004), pada sistem penilaian ini, proses penilaian

menjadi efektif apabila mempersiapkan input yang berkualitas, proses penilaian menjadi efektif sehingga menghasilkan output yang diinginkan.

##### **1) Input (Masukan)**

meliputi praktek atau aktivitas yang biasanya ditempatkan sebelum penilai menyelesaikan survei penilaian dan sebelum mereka memperoleh umpan balik. Dalam model ini, ada sembilan komponen utama input yaitu:

- a) Tujuan penilaian 360 derajat. Tujuan proses ini adalah untuk pengembangan (atau tujuan lain sesuai kebutuhan). Tujuan lainnya adalah untuk mengumpulkan informasi dalam mengevaluasi individu dan membuat keputusan.

- b) Perlengkapan-perlengkapan sistem 360 derajat, yaitu faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun perlengkapan adalah waktu dan biaya.
- c) Pentingnya umpan balik secara tertulis. Umpan balik secara tertulis berisi tentang tambahan informasi untuk memperbaiki perilaku karyawan.
- d) Pentingnya penilai yang memiliki anonymity atau accountability. Artinya seorang penilai tidak boleh mengkaitkan penilaian dengan perasaan pribadi agar penilaian menjadi fair.
- e) Rekan kerja yang dipilih. Pemilihan rekan kerja ini harus didasarkan pada kriteria tujuan seperti rekan kerja dalam tim atau rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan/tugas individu yang dinilai tersebut.
- f) Pelatihan bagi penilai. Pelatihan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya rating errors seperti halo effect.
- g) Pelatihan bagi yang pihak yang dinilai. Pelatihan ini bertujuan untuk menganalisis data dan memilih target perbaikan, mengendalikan perasaan bila ia menerima umpan balik negatif, membahas hasil kesimpulan dengan penilainya dan menentukan tujuan khusus dan rencana tindakan.
- h) Pelatihan bagi pelatih. Pelatihan ini meliputi pelatihan untuk menjadi pendengar yang baik, fokus wawancara, memilih target area perbaikan, mengendalikan perasaan dan reaksi bila mendapat umpan balik negatif, menentukan tujuan tertentu dan rencana tindakan dan cara untuk membentuk pengembangan perilaku kebiasaan yang baru.

i) Laporan hasil ringkasan penilaian 360 derajat. Hasil penilaian sistem 360 derajat dipresentasikan pada yang dinilai disertai dengan komentar tertulis.

## 2) Proses (Proses Penilaian)

Secara keseluruhan, proses sebaiknya ditujukan untuk meningkatkan kesadaran pihak yang dinilai terhadap persepsi lain dan meningkatkan komitmen untuk memperbaiki area target. Hal ini berarti pihak yang dinilai harus dilatih mengenai bagaimana membagi dan membahas hasil penilaian 360 derajat dengan penilainya. Organisasi harus memberikan pelatihan JIT (Just in Time), menetapkan penilaian 360 derajat, memperbaiki perilaku dalam bekerja dan menjamin bahwa pihak yang dinilai bertanggung jawab untuk melakukan perbaikan yang diperlukan. Ada dua belas komponen utama dalam proses yaitu:

- a) Penilaian diri sendiri dilakukan untuk alasan pengembangan, kemampuan untuk menerima umpan balik negatif dari orang lain, dan motivasi untuk memperbaiki diri.
- b) Reaksi terhadap umpan balik yang diharapkan dan tidak diharapkan.
- c) Pengarahan untuk perbaikan. Penilaian 360 derajat memberikan kesempatan bagi pihak yang dinilai untuk berbagi rasa dan berdiskusi mengenai rencana mereka untuk memperbaiki diri.
- d) Penargetan area perbaikan sementara. Penilai dan pihak yang dinilai perlu bertemu untuk mencari tambahan informasi yang dapat membantu pihak yang dinilai menentukan tujuan yang lebih spesifik.

- e) Mengembangkan rencana tindakan. Pengembangan rencana tindakan perlu dilakukan dua kali yaitu pada saat pihak yang dinilai meninjau hasil 360 derajat dengan supervisor, dan setelah pihak yang dinilai membagi hasil dengan penilai.
  - f) Pengembalian laporan hasil ringkasan kepada penilai. Organisasi perlu menentukan proses terstruktur untuk memberi kebebasan komunikasi bagi penilai untuk menyampaikan hasil penilaian kepada pihak yang dinilai.
  - g) Komunikasi. Kejelasan proses komunikasi sangat diperlukan dalam penilaian 360 derajat ini.
  - h) Penentuan tujuan spesifik perbaikan dan rencana tindakan. Kegagalan untuk menentukan tujuan spesifik dalam penilaian 360 derajat menyebabkan perilaku kerja pihak yang dinilai menjadi kurang baik
  - i) Pelatihan Just In Time (JIT). Pelatihan ini bertujuan agar pihak yang dinilai bersedia untuk memperbaiki diri.
  - j) Mini-appraisal dan rencana tindak lanjut. Semakin sering penilaian dilakukan maka semakin mudah penilai untuk mengevaluasi pihak yang dinilai.
  - k) Perhatian pada pengembangan.
  - l) Pertanggung jawaban atas perbaikan kinerja. Hal ini perlu dilakukan untuk menjamin pihak yang dinilai bersedia untuk memperbaiki diri.\
- 3) Output (Hasil / Keluaran)

Proses penilaian 360 derajat memberikan beberapa hasil yang positif yaitu:

- a) Meningkatkan kesadaran individu terhadap harapan penilai melalui proses komunikasi.
- b) Perbaiki perilaku pihak yang dinilai dalam bekerja sehubungan dengan adanya pelatihan dan pengarahan.
- c) Mengurangi hal-hal yang tidak dapat dibicarakan, khususnya tentang perilaku yang tidak diharapkan dari penilai.
- d) Peningkatan dalam peninjauan sistem 360 derajat secara informal melalui umpan balik yang dihasilkan.
- e) Peningkatan dalam pelatihan manajemen melalui keterbukaan informasi dan belajar dari kesalahan.

### **2.1.3 Model Job Competency**

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2016:142) Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (Knowledge), keahlian (skill), dan sikap atau tingkah laku (behaviour).

#### **1. Pengetahuan (Knowledge)**

Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki oleh seseorang khususnya pada bidang spesifik.

#### **2. Keterampilan (Skill) Keterampilan merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental.**

### 3. Sikap atau tingkah laku (Behaviour)

Sikap merupakan pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa.

#### 2.1.4 Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi suatu sistem yang digunakan untuk mendefinisikan suatu hirarki dalam suatu organisasi. Ini mengidentifikasi setiap pekerjaan, fungsinya dan kemana ia melapor ke dalam organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2014 : 231) Struktur organisasi adalah untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan menjadi formal.

Menurut Gibson dkk (2002 : 9) struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan.

Menurut Handoko (2003 : 169) struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola.

#### 1) Struktur organisasi sesuai Tingkatan (*level management*)

##### a. Management tingkat atas (*Top Management*)

Defenisi dari top management adalah tingkat management yang paling atas dan memiliki otoritas tinggi pada sebuah organisasi /perusahaan dan bertanggung jawab langsung kepada pemilik perusahaan atau pemilik saham.

##### b. Management tingkat menengah (*Middle Management*)

Tingkatan dalam manajemen level menengah merupakan sebuah manajemen yang di antara manajemen lini pertama dan manajemen

puncak. Manajemen tingkat menengah memiliki tanggung jawab terhadap segala kegiatan yang telah di laksanakan pada tingkat manajemen yang ada di bawahnya terhadap beberapa karyawan operasional

c. Management tingkat bawah (*Lower Management*)

Tingkatan manajemen ini merupakan sebuah tingkatan yang paling bawah dalam sebuah organisasi. Manajmen ini mempunya tugas dan tanggung jawab cukup penting untuk memimpin dan mengontrol perusahaan atau sekelompok organisasi dan manajemen pada tingkat ini juga bisa dibilang sebagai manajemen yang terlibat langsung kedalam sebuah produksi dan memiliki rasa tanggung jawab untuk dapat menyelesaikan berbagi rencana yang telah ditentukan oleh tingkatan manajemen yang lebih tinggi.

### **2.1.5 Pengetian Penilaian**

Penilaian adalah suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran dengan menggunakan alat atau instrumen untuk menemukan data.

Menurut Iryanti (2004 : 3) menjelaskan penilaian adalah suatu kegiatan pengukuran, kuantitatif, penetapan mutu pengetahuan siswa secara menyelurh, dan terintegrasi dalam proses pembelajaran, serta menggunakan beragam bentuk.

Menurut Uno dan Koni (2012 : 2) penilaian sebagai salah satu bentuk penilaian dan komponen dalam evaluasi. Penilaian tidak dapat dpisahkan

dari tindakan pengukuran yang bersifat kuantitatif dan penilaian yang bersifat kualitatif.

### 2.1.6 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performance*. Jadi, pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Moeheriono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

### 2.1.7 Pengertian Karyawan

Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakan dimana hasil karyanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya. Senada dengan hal tersebut menurut Undang-Undang No.14 Tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Manulang, 2002). Karyawan merupakan kekayaan utama dalam suatu perusahaan, karena tanpa adanya keikutsertaan mereka, aktifitas perusahaan tidak akan terlaksana.

Menurut Hasibuan (2007) karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian.

Menurut Bambang Suharno (2013) karyawan adalah asset, dimana asset terpenting dalam perusahaan ada 3, yaitu : SDM, SDM, dan SDM. Maksudnya adalah betapa pentingnya SDM atau karyawan dalam usaha.

Dari keempat teori diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah asset terpenting dalam sebbuat perusahaan. Mereka adalah orang-orang professional yang bekerja tanpa mengenal lelah untuk memajukan perusahaan tempat dimana mereka bekerja.

## **2.1.8 Pengertian Penilaian Kinerja**

### **1) Pengertian Penilaian Kinerja Menurut Beberapa Ahli**

Menurut Hariandja (2005:195) “Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya.”

Penilaian kinerja menurut Sikula dalam Mangkunegara (2005:10) “Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau perusahaan.”

Penilaian kinerja menurut Menggison dalam Mangkunegara (2005:10) “Performance appraisal adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.”

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu sarana dalam melakukan penilaian terhadap seorang pegawai atau karyawan dalam rangka mencapai pekerjaan secara optimal yang terlihat dari beberapa aspek yaitu penentuan penilaian dan kualitas dari beberapa objek yang dinilai.

### **2) Dasar Penilaian Kinerja dan Standar Penilaian Kinerja**

Menurut Hasibuan (2007:93) “Dasar penilaian kinerja adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah, di tetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.”

Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu baik atau buruk, selesai atau tidak selesai, dan efektif atau tidak efektif. Tolak ukur yang akan dipergunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah standar. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah model untuk

Perbandingan dengan sesuatu alat untuk membandingkan suatu hal dengan hal lain. Standar penilaian kinerja menurut Hasibuan (2007:93) dibagi menjadi dua, yaitu

#### **a. *Tangible Standard***

***Tangible*** merupakan segala bukti fisik seperti pegawai, fasilitas, dan tampilan fisik dari pelayanan. Standar ini dibagi menjadi atas:

- 2) Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas: standar kualitas, standar kuantitas dan standar waktu. Misalnya kilogram, meter, baik buruk, jam, hari, bulan dan lain sebagainya.
- 3) Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas: standar biaya, standar penghasilan dan standar investasi.

#### **b. *Intangible Standard***

***Intangible*** merupakan sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur karyawan terhadap perusahaan. Misalnya standar perilaku, kesetiaan, partisipasi dan dedikasi.

Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbulah apa yang disebut "standarisasi" yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu dan sebagainya berdasarkan suatu komposisi standar sebagai alat ukur hasil yang dicapai dan perilaku yang dilakukan baik di dalam maupun di luar pekerjaan karyawan.

### **3) Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja**

Secara tujuan semua penilaian kinerja dimaksudkan untuk mensejahterahkan karyawan dan pengembangan perusahaan. Melihat dari peninjauan teori menegaskan tujuan penilaian kinerja merupakan unsur yang bersifat penting didalam perusahaan.

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan pada perusahaan menurut Hariandja (2005:195) adalah:

- a. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang efektif.

- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.

Penggunaan dari penilaian kinerja mengarah kepada keperluan administratif dan keperluan pengembangan di suatu perusahaan. Adapun penggunaan penilaian kinerja menurut Mathis (2002:82) yaitu :

a. Penggunaan Administratif

Sistem penilaian kinerja kadangkala merupakan hubungan antara penghargaan yang diharapkan diterima oleh karyawan dengan produktivitas yang dihasilkan mereka.

Produktivitas penilaian kinerja penghargaan kompensasi berdasarkan penilaian kinerja ini merupakan inti dari pemikiran bahwa gaji harusnya diberikan untuk suatu pencapaian kinerja dan bukannya untuk senioritas. Di bawah sistem orientasi kinerja ini, karyawan menerima kenaikan berdasarkan bagaimana mereka melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan data administratif.

b. Penggunaan untuk Pengembangan

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk karyawan, yang merupakan kunci bagi pengembangan mereka di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasikan kelemahan, potensi

dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberi tahu karyawan mengenai kemajuan mereka, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan.

Tujuan umpan balik pengembangan adalah untuk mengubah atau mendorong tingkah laku seseorang, bukannya untuk membandingkan individu-individu sebagaimana dalam kasus dalam penggunaan administratif yang digunakan untuk penilaian kinerja. Dorongan yang positif untuk tingkah laku yang diinginkan organisasi adalah bagian yang penting dari pengembangan. Fungsi pengembangan dari penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasikan karyawan mana yang ingin berkembang.

#### **4) Metode Penilaian Kinerja**

Metode penilaian kinerja (performance appraisal methods) adalah proses manajemen kinerja karyawan melibatkan penilai atau analisis tentang apa yang telah dicapai karyawan dan pengembangan potensi dari karyawan.

Berikut Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan menurut Jackson (2002:92-101) antara lain:

##### **a. Metode Penilaian Kategori**

Metode yang paling sederhana dalam penilaian kinerja adalah metode penilaian kategori, yang meminta manajer memberi nilai untuk tingkat-

tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Skala penilaian grafik dan daftar periksa merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori.

b. Metode Perbandingan

Metode perbandingan menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik perbandingan ini mencakup antara lain pemberian peringkat, perbandingan berpasangan atau distribusi yang normal

c. Metode Naratif

Para manajer dan spesialis Sumber Daya Manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan penilaian merupakan inti dari metode kejadian kritis, esai dan metode tinjauan lapangan. Catatan-catatan ini lebih penilaian yang sebenarnya.

### 2.1.9 Jenis Penilaian Kinerja

a) Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode yang tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja yang diterapkan secara sistematis maupun tidak sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah sebagai berikut :

1) Rating Scale

Merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk

mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

#### 2) Employee Comparison

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya.

#### 3) Check List Method

Metode ini hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia

#### 4) Critical Incident

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian Mengenai tingkah laku bawahnya sehari-hari yang kemudian dimasukkan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahnya. Misalnya inisiatif, kerja sama, dan keselamatan.

### b) Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode penilaian kinerja modern adalah sebagai berikut :

#### 1) Management by Objectives

Menurut Herzberg, *management by objectives* atau MBO adalah proses yang dilakukan untuk menentukan tujuan dalam organisasi sehingga perilaku karyawan bisa selaras dengan tujuan tersebut.

#### 2) Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)

Metode penilaian kinerja selanjutnya adalah *Behaviorally Anchored Scale* yang merupakan bentuk metode penelitian kinerja untuk melihat standar perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya atau melayani *customer*. Bentuk metode penilaian kinerja ini menggunakan sistem *rating* angka yang bisa diisi oleh konsumen atau klien.

### 3) Human Resources (Cost) Accounting Method)

Beberapa perusahaan juga ada yang menggunakan metode human Resouce (Cost) Accounting Method dalam menilai kinerja karuawan. Metode penilaian ini digunakan untuk melihat perbandingan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memberikan gaji kepada karyawan tersebut dengan seberapa besar kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan.

#### 2.1.10 Pengertian Hotel

Menurut Sulastiyono (2006), hotel adalah suatu perusahaan yang dikelola oleh pemiliknya dengan menyediakan pelayanan makanan, minuman dan fasilitas kamar untuk tidur kepada orang-orang yang melakukan perjalanan dan mampu membayar dengan jumlah yang wajar sesuai dengan pelayanan yang diterima tanpa adanya perjanjian khusus.

Menurut Widiana Putra (2009 : 16) Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang dikelola secara komersial dengan menggunakan sebagian atau seluruh bangunan yang ada untuk menyediakan fasilitas pelayanan jasa

penginapan, makan , dan minuman serta jasa lainnya dimana fasilitas dan pelayanan tersebut disediakan untuk tamu dan msyarakat umun untuk menginap.

Selanjutnya dijelaskan oleh United State Lodging Indutry bahwa, yang utama hotel terbagi menjadi tiga jenis yaitu :

1. *Transient Hotel*, adalah hotel yang letak/lokasinya ditengah kota dengan jenis tamu yang menginap sebagian besar adalah untuk urusan bisnis atau turis.
2. *Residential Hotel*, adalah yang pada dasarnya merupakan rumah-rumah berbentuk apartemen dengan kamar-kamarnya, dan disewakan secara bulanan atau tahunan. *Residential Hotel* juga menyediakan kemudahan-kemudahan seperti layaknya hotel, seperti restoran, pelayanan makanan yang diantar ke kamar, dan pelayanan kebersihan kamar.
3. *Resort Hotel*, adalah hotel yang pada umumnya berlokasi di tempat-tempat wisata, dan menyediakan tempat-tempat rekreasi dan juga ruang serta fasilitas konfensi untuk tamu-tamunya.

Bagian-bagian atau departemen yang terdapat dalam Hotel secara umum menurut teori sulastiyono (2011:63-186) adalah sebagai berikut :

a. Kantor depan Hotel ( Front Office )

Peranan dan fungsi utama dari bagian kantor depan hotel adalah menjual (dalam arti menyewakan) kamar kepada para tamu. Oleh karena fungsinya itu, maka lokasi atau letak kantor depan hotel seharusnya berada di tempat yang mudah dilihat atau diketahui oleh tamu. Untuk membantu

pelaksanaan fungsi bagian kantor depan hotel terbagi menjadi beberapa sub-bagian yang masing-masing sub-bagian memiliki fungsi pelayanan yang berbeda, karena peranan dan fungsi utama bagian kantor depan hotel adalah pelayanan penjualan kamar, maka penggunaan Yield Management sebagai strategi penjualan akan banyak berkaitan dengan sub-bagian pelayanan pemesanan kamar (reservation).

#### b. Tata Graha Hotel (Housekeeping)

Bagian tata graha (Housekeeping) adalah salah satu bagian yang mempunyai peranan dan fungsi yang cukup vital dalam memberikan pelayanan kepada para tamu, terutama yang menyangkut pelayanan kepada para tamu, terutama yang menyangkut pelayanan kenyamanan dan kebersihan ruang hotel.

Dalam melaksanakan tugas-tugas dibidang pelayanan kenyamanan dan kebersihan ruang hotel, maka bagian tata graha graha juga harus melakukan kerjasama dengan bagian-bagian lainnya yang terdapat di hotel, seperti bagian kantor depan hotel (Front office), bagian makanan dan minuman (Food & Beverage), bagian mesin (Engineering), bagian akunting, dan bagian personel.

Tanggung jawab bagian tata graha dapat dikatakan mulai dari pengurusan tentang bahan-bahan yang terbuat dari kain seperti taplak meja ( table cloth ), sprei, sarung bantal, korden, menjaga kerapihan dan kebersihan ruangan beserta perlengkapannya, sampai pada program

pengadaan/penggantian peralatan dan perlengkapan, serta pemeliharaan seluruh ruangan hotel.

Melihat ruang lingkup tanggung jawab bagian tata graha tersebut, maka yang dimaksud ruangan-ruangan hotel terdiri dari kamar-kamar tamu, ruang rapat, ruang umum seperti lobby. Corridor, restoran yang kesemuanyaitu disebut sebagai front of the house. Disamping itu, bagian tata graha juga bertanggung jawab terhadap kebersihan dan kerapihan bagian back of-the-house seperti bagian dapur, ruang makan karyawan, ruang ganti pakaian karyawan, ruang kantor dan sebagainya.

Berkaitan dengan peranan dan fungsi bagian tata graha, maka para karyawan bagian tata graha dituntut untuk memiliki perilaku, pengetahuan, dan keterampilan tentang bagaimana menjaga kerapihan dan kebersihan ruangan hotel dengan menggunakan teknik dan prosedur serta peralatan yang benar. Dengan demikian dapat menjamin kualitas pelayanan yang sesuai dengan keinginan tamu.

#### c. Makanan dan Minuman ( Food & Beverage)

Bagian makanan dan minuman merupakan salah satu bagian yang terdapat dihotel, yang mempunyai fungsi melaksanakan penjualan makanan dan minuman. Sekalipun melakukan fungsi menjual makanan dan minuman, tetapi dibalik itu semuanya terdapat kegiatan-kegiatan yang sangat kompleks.

Kegiatan itu adalah melaksanakan usaha pengembangan produk makanan dan minuman, merencanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menarik tamu untuk makan dan minum di restoran hotel, melakukan

pembelian bahan-bahan makanan dan minuman, penyimpanan bahan-bahan makanan dan minuman, melakukan pengolahan, penyajian makanan dan minuman serta penghitungan produk.

d. Marketing and sales Departement

Bagian ini berfungsi dalam memasarkan produk hotel, serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pemasaran hotel, dengan berbagai cara bagian ini berusaha untuk mendapatkan tamu sebanyak mungkin ke dalam hotel, agar dapat menentukan banyaknya peningkatan pendapatan yang diperoleh melalui tamu-tamu yang menginap dan menggunakan fasilitas-fasilitas hotel.

e. Accounting Departement

Accounting Departement ini merupakan sebuah pusat bagi perusahaan hotel dalam menyelenggarakan penyusunan, pencatatan dan administrasi keuangan, dengan adanya departement ini maka pihak manajemen akan dapat mengetahui seberapa banyak pendapatan yang telah diperoleh serta bagaimana perkembangan perusahaan tersebut untuk masa yang akan datang.

f. Human Resource Departement

Bagian ini berfungsi melakukan kegiatan yang ada kaitannya dengan sumber daya manusia yang ada di lingkungan kerja hotel. Departement ini juga memiliki tugas dalam mengembangkan tenaga kerja yang ada serta mengatur dan menyelenggarakan pendidikan maupun latihan kerja bagi karyawan dari semua tingkatan.

g. Engineering Departement.

Departemen ini bertanggung jawab dalam kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan dan konstruksi bangunan hotel, selain itu juga bagian ini peralatan dan perlengkapan hotel yang bersifat mekanik (mesin) serta mengurus pengadaan dan pemeliharaan instalasi listrik dan pengadaan air bersih untuk keperluan tamu maupun untuk keperluan karyawan hotel.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam jurnal penelitian (Rita Widya,2004)meneliti tentang Penilaian Kinerja Dengan Menggnakan Konsep 360 Degree feedback. Hasil penelitian ini menunjukkan keberhasilan perusahaan mempertahankan kinerja yang baik tidak lepas dari sistem pengelolaan kinerja yang efektif. Pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasikan pencapaian tujuan perusahaan. Dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback penilaian kinerja terhadap karyawan akan berjalan secara efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Arini Widyowati (2011) tentang Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Posotif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Persepsi terhadap keadilan prosedural penilaian. Hasil analisi data dengan *Anave repeated measure* menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja 360 derajat efektif terhadap peningkatan kinerja memberikan sumbangan efektif sebesar 78,8% pada

persepsi terhadap prosedural penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja 360 derajat mengakomodasikan proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja yang dialami individu karena dapat menghasilkan data hasil penilaian kinerja lebih lengkap dan akurat, mempertimbangkan kredibilitas sumber penilai karena melibatkan penilai yang familiar dengan tugas individu yang dinilai, adil karena mampu meminimalkan bias dalam penilaian, memenuhi harapan akan prestasi penghargaan karena memberikan *reward* bagi individu yang berprestasi serta penerapan standart perilaku yang dijadikan acuan dalam penilaian kinerja yang diterapkan secara konsisten, hal tersebut dapat mempengaruhi persepsi positif individu terhadap penilaian kinerja karyawan sehingga mampu menghasilkan perilaku kerja yang positif pula.

Sedangkan dalam penilaian Eka Fachrizal, Abdi Ginting (2013) tentang Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback Pada Hotel Xyz Medan bahwa hasil penelitian ini adalah Metode ini merupakan metode penilaian yang terdiri dari atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri (Head Of Department) yang mana akan menghasilkan gap penilaian antara orang lain dan diri sendiri sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan serta identifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan. Perbaikan dijadikan faktor koreksi terhadap kompetensi karyawan sebagai dasar untuk penilaian spesifikasi jabatan. Variabel kompetensi digunakan pada penelitian ini adalah keterampilan, pengetahuan, kepribadian. Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data

dari ketujuh Head of Department yang dinilai, secara keseluruhan hasil dari penilaian menunjukan bahwa penilaian orang lain lebih kecil dibandingkan penilaian penilaian diri sendiri. Oleh karena itu diadakan evaluasi terhadap diri sendiri melalui diskusi (sharing) dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan berdasarkan hasil penilaian yang diperoleh.

Dalam penelitian T. Fahlan Tiara (2010) tentang pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback di PT. Kharisma pemasaran Bersama. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa kinerja dari masing-masing pegawai PT. KPB tergolong dalam kasifikasi baik yang range nilainya berkisar pada angka 3-5. Kinerja Karyawan David Bangun (Ass. Manage Penjualan) sangat baik dimata atasannya tetapi penilaian dari diri sendiri menunjukan angka yang rendah, sehingga perlu dilakukan diskusi dengan atasan, rekan kerja dan bawahan tentang kinerjanya sehingga tidak ada perbedaan pemahaman dan pelaksanaan pekerjaan. Kesimpulannya Hasil penelitian ini menunjukan bahwa penelitian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback lebih efektif daripada metode penilaian kinerja tradisional, hasil penelitian kinerja dengan menggunakan metode 360 degree feedback menggambarkan kinerja karyawan secara objektif dari beberapa sumber sehingga dapat dijadikan acuan untuk pengembangan karir karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Aditia Yuda Sutanto (2011) dengan judul rancang bangun sistem informasi penilaian Kinerja karyawan menggunakan metode 360 Degree Feedback pada Hypermart City of

Tomorrow. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan Metode 360 Degree Feedback dapat melakukan penilaian terhadap atasan, bawahan maupun rekan kerja dan menghasilkan umpan balik terhadap hasil penilaian kinerja karyawan baik dari atasan, bawahan, maupun rekan kerja berdasarkan kriteria penilaian beserta item penilaian yang dinilai. Dengan membandingkan hasil penelitian sendiri dan hasil penelitian orang lain, akan dapat melihat celah-celah yang dapat memberikan informasi bermanfaat untuk tujuan-tujuan pengembangan personal, Hal ini dapat memberikan pemahaman terhadap individu mengenai efektivitasnya sebagai karyawan, kolega maupun staff berdasarkan pandangan orang lain.

Sedangkan dalam penelitian Jhonli, Manggar dan Khalida (2013) dalam jurnal penelitian yang berjudul Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Integritasi 360 Degree Feedback dan ahp di PT. S. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam perusahaan ini telah melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode rating scale. Penilaian dengan metode ini, kurang objektif karena penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan sebagai bahan pertimbangan untuk analisis jabatan saja. Berdasarkan hal tersebut maka perlu diterapkan penilaian kinerja yang lebih objektif dengan tujuan mengetahui gambaran kinerja karyawan secara objektif. Pengukuran kinerja karyawan dilakukan terhadap level manajer dengan menggunakan integrasi 360 derajat feedback dan AHP. Dari hasil penelitian, diperoleh prioritas variabel kinerja adalah kompetensi kerja. Prioritas subvariabel adalah kepemimpinan, keterampilan komunikatif dan

tingkat komitmen berkerja. Metode Penilaian kinerja integrasi 360 degree feedback dan AHP lebih efektif dan menggambarkan kinerja karyawan secara objektif dari beberapa sumber penilai serta memperoleh variabel prioritas yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan karir karyawan.

Penelitian terdahulu diatas menggambarkan beberapa penelitian yang digambarkan dalam beberapa bentuk penelitian yang berhubungan dengan penelitian dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback pada masing-masing organisasi. Penelitian terdahulu tersebut dapat disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini guna memudahkan para pembaca.

**Tabel 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun Penelitian Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian, Penggalian data, dan Analisa data	Hasil penelitan
1	Rita Widya, (2004) Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Degree Feedback.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik Pribadi</li> <li>• Keterampilan pelaksanaan</li> <li>• Sifat Umum</li> </ul>	metode kualitatif sedangkan teknik pengmpulan data yang dipakai adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah teknik model interaktif.	Untuk menciptakan kinerja yang optimal, perlu adanya penilaian kinerja yang melibatkan berbagai pihak dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan menggunakan metode 360 degree feedback penilaian kinerja terhadap

				karyawan akan berjalan secara objektif
2	Arini Widyowati (2011) Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Persepsi Positif terhadap Keadilan Prosedural Penilaian Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterampilan</li> <li>• Keadilan</li> <li>• Tingkah laku</li> </ul>	<p>Penelitian kualitatif . Metode pengambilan data yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda yakni dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik metode yang digunakan adalah metode 360 Degree feedback</p>	<p>Penilaian Kinerja 360 derajat mengakomodasikan proses evaluasi kognitif terhadap penilaian kinerja yang dialami individu karena dapat menghasilkan data hasil penilaian kinerja lebih lengkap dan akurat</p>
3	T. Fahlan Tiara (2010) Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback di PT. Kharisma Pemasaran Bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterampilan</li> <li>• Pengetahuan</li> <li>• Tingkah laku</li> </ul>	<p>Penelitian ini dilakukan menggunakan desain penelitian <i>survey</i> dengan menggabarkan suatu kinerja karyawan yang berkaitan dengan keterampilan. Pengetahuan dan gaya. Penelitian ini dilakukan dengan metode 360 Degree Feedback, yaitu dengan menggunakan responden yang berhubungan sangat dekat dengan</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari masing-masing pegawai PT. KPB tergolong dalam klasifikasi baik yang range nilainya berkisar pada angka 3-5. Kesimpulannya bahwa penelitian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback lebih efektif</p>

			karyawan	
4	Eka Fachrizal, Abadi Ginting (2013) Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Degree Feedback pada Hotel Xyz Medan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterampilan</li> <li>• Pengetahuan</li> <li>• Gaya kepribadian</li> </ul>	Metode penelitian ini adalah kualitatif yang menggunakan sumber data yang diperoleh berupa data primer dari kuisioner dan data sekunder dari penelitian ini adalah visi misi perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Adapun variabel kompetensi yang digunakan adalah pengetahuan, keterampilan, dan tingkah laku.	Hasil penelitian ini adalah Perbaikan dijadikan sebagai faktor koreksi terhadap karyawan sebagai dasar untuk penilaian spesifikasi jabatan
5	Aditia Yuda Sutanto (2011) Rancang Bangun Sistem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode 360 Dgree Feedback pada Hypermart City of Tomorrow	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterampilan</li> <li>• Kepribadian</li> <li>• Keterampilan dan kerja sama</li> </ul>	Penelitian Kualitatif. Teknik Pengumpulan data adalah dengan analisa dokumen, observasi, dan wawancara. Analisa data yang digunakan oleh peneliti yaitu dengan reduksi data, yang didalamnya berisi tentang rangkuman catatan-catatan	Metode 360 Degree menghasilkan umpan balik terhadap hasil penilaian kinerja baik dari atas, bawahan, maupun rekan sekerja berdasarkan kriteria penilaian berserta item penilaian yang dinilai
6	Jhonli, Mangara dan Khalida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakteristik pribadi</li> <li>• Kompetensi</li> </ul>	Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang	Hasil penelitian ini diperoleh prioritas variabel kinerja

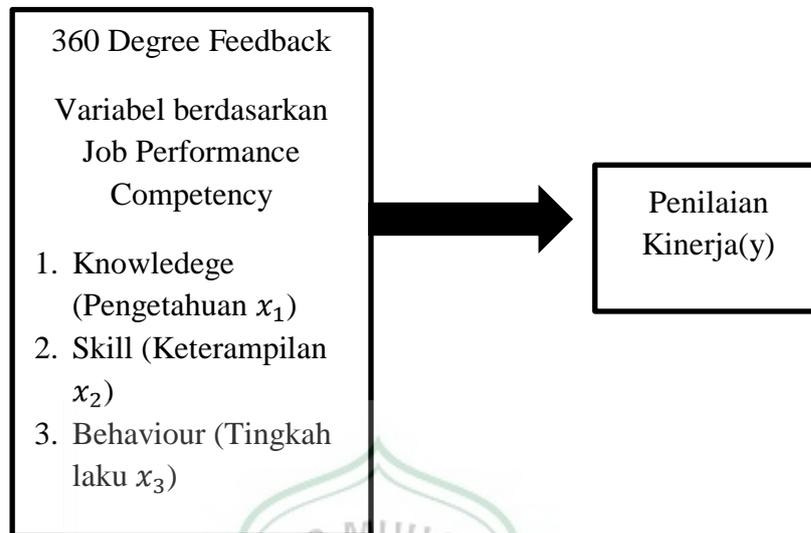
	(2013) Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan integrasi 360 Degree Feedback dan AHP di PT. S	kerja • Sifat Umum	bersifat terapan , salah satu jenis metode penelitian yang menggambarkan dan meninterpretasi objek sesuai dengan apa adanya. Objek yang akan dinilai adalah level manajer yaitu manajer pemasaran, produksi, humas dan keuangan	adalah kompetensi kerja. Prioritas subvariabel adalah kepemimpinan, keterampilan komunikatif dan tingkat komitmen bekerja. Metode penilaian kinerja integrasi 360 derajat feedback dan AHP lebih efektif
--	---	-----------------------	---	--

### 2.3 Kerangka Konseptual

Konsep merupakan definisi secara singkat dari sekelompok fakta atau gejala. Konsep adalah juga sebagai definisi yang dipakai para peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena. Jadi konsep adalah definisi dari apa yang perlu diamati.

Sebagaimana dari pembahasan diatas telah dikemukakan apa itu penilaian kinerja karyawan, metode penilaian kinerja karyawan dan juga metode 360 Degree feedback, dan selanjutnya akan dikemukakan bagaimana kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut :

### Kerangka Konseptual



**Gambar 2.4 Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016)**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Adapun penelitian ini adalah Penelitian terapan (*Aplied Research*) dengan jenis penelitian *experiment quasi* yang bertujuan memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan mengenai penilaian kinerja yang dianggap memiliki subjektivitas yang tinggi sehingga dibutuhkan rekomendasi perbaikan dalam penilaian kinerja. Hasil penelitian diarahkan sebagai tindakan perbaikann (*Corrective Action*) terhadap penilaian kinerja karyawan.

#### **3.2 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendapat gambaran dan informasi yang lebih jelas, lengkap, serta memungkinkan dan mudah bagi peneliti untuk melakukan penelitian observasi. Oleh karena itu, maka penulis menetapkan lokasi penelitian adalah tempat di mana penelitian akan dilakukan. Dalam hal ini, lokasi penelitian terletak di Hotel Grand Royal Denai Hotel Bukittinggi. Sebuah Hotel yang menjadi salah satu hotel bintang 4 di Bukittinggi yang tergabung dalam 'ROYAL DENAI GROUP'. Grand Royal Denai Hotel Bukittinggi beralamat di Jln.Yos Sudarso, Benteng Ps Atas, Kec Guguk Panjang, Kota Bukittinggi, Sumatra Barat No Telp\Fax. 0822-6899-7774.

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No.	Kegiatan	April	May	Juni	Juli	Agustus
1	Survey					
2	Penelitian					
3	Koreksi					
4	Laporan					

### 3.3 Variabel dan Objek Penelitian

Objek penelitian pada skripsi ini adalah Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode *360 degree feedback* dan termasuk kedalam objek penelitian *Primer* yaitu objek yang dibutuhkan dari sumber pertama. Sumber pertama yang dimaksudkan disini adalah hasil pengambilan data diambil dari sumber langsung. Variabel yang digunakan di penelitian ini ada 2 yaitu variabel independen(bebas) yaitu 3 parameter variabel berdasarkan *job performance competency* Pengetahuan, skill, dan tingkah laku dan variabel dependen(terikat) yakni penilaian kinerja karyawan.

Menurut (Sugiyono, 2019 : 69). Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbul nya variabel independen(terikat). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel yang berdasarkan *job performance competency* yakni Knowledge (pengetahuan /  $x_1$ ), Skill (keterampilan /  $x_2$ ), dan Behaviour (tingkah laku /  $x_3$ ).

Menurut (Sugiyono 2019 : 69) Dependent variable sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa indonesia

disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas . variabel terikat yang digunakan penelitian ini adalah penilaian kinerja karyawan (Dependen/ $y_1$ ).

**Tabel 3.2 Defenisi Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
<b>Pengetahuan</b> $x_1$ <i>(knowledge)</i> Pengetahuan adalah suatu informasi yang dimiliki oleh seseorang khususnya pada bidang spesifik. Yuniarsih dan Suwanto (2008 : 23)	1. Pendidikan	1. Kesesuain latar belakang pendidikan karyawan dengan perkerjaan	Linkert
		2. Pengetahuan karyawan dengan prosedur pelaksanaan tugas	Linkert
		3. Pemahaman karyawan terhadap pelaksanaan tugasnya	Linkert
	2. Pengalaman	a. Penglaman kerja yang dimiliki	Linkert
		b. Prestasi kerja yang dimiliki	Linkert

	3. Minat	a. Kehadiran	Linkert
		b. Kepatuhan terhadap atasan	Linkert
<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<b>Keterampilan</b> ( $x_2$ ) ( <i>skill</i> ) Keterampilan merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental. Yuniarsih dan Suwatno (2008 : 23)	1. Kecakapan	1. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan 2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	Linkert  Linkert  Linkert

		1. Kemampuan dalam mengendalikan diri	Linkert
	2. Kepribadian	2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan	Linkert
		3. Komitmen terhadap pekerjaan	Linkert
	3. Latihan	a. Kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik	Linkert
<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<b>Sikap atau perilaku</b> ( $x_3$ ) ( <i>behaviour</i> ) Sikap merupakan pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Robbins dan Judge (2011)	1. Sikap yang menyenangkan (positif)	1. Kemauan untuk berkerja bersama 2. Suka terhadap pekerjaan 3. Rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan	Linkert  Linkert  Linkert

		a. Tidak peduli dengan kerja sama team	Linkert
	1. Sikap yang tidak menyenangkan (negatif)	b. Rasa yang kurang memiliki terhadap perusahaan	Linkert
		c. Kurangnya rasa tanggung terhadap perusahaan	Linkert
<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<b>Penilaian kinerja (y)</b> Penilaian kinerja merupakan sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap perkerjaanya. Hanggraeni (2012 : 121).	1. Kuantitas kerja	a. Waktu dalam berkerja	Linkert
		b. Pencapaian target	Linkert
	2. Kualitas kerja	a. Kemampuan mengerjakan perkerjaan	Linkert
		b. Kualitas hasil kerja	Linkert

### **3.4 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian menurut Suharsimi Arikunto tahun (2016) memberi batasan subjek penelitian sebagai benda, hal atau orang tempat data untuk variabel penelitian melekat, dan yang di permasalahan. Dalam sebuah penelitian, subjek penelitian mempunyai peran yang sangat strategis karena pada subjek penelitian, itula data tentang variabel yang peneliti amati.

Berdasarkan pengertian tersebut maka yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah 4 orang yang mana terdiri dari atasan (GM), diri sendiri (HOD), rekan kerja (HOD), dan bawahan (SPV) dari struktur organisasi middle management yang mana nantinya akan menilai kinerja karyawan di 3 departemen yaitu housekeeping, f&b departemen, dan front office departemen dengan total karyawan 12 orang karyawan dan penilaian dilakukan dengan metode 360 degree feedback dengan parameter kompetensi yakni knowledge (pengetahuan), skill (keterampilan), dan behaviour (tingkah laku).

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, data yang diteliti merupakan data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono (2019 : 194) data primer adalah sumber yang langsung memberikan adat pada pengumpul data, misalnya data yang dipilih dari responden melalui kuisoner atau data hasil wawancara peneliti dengan sumber. Dan data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data pengumpul data, misalnya pada penelitian ini data sekundernya berupa visi dan misi perusahaan, tujuan organisasi dan struktur

organisasi perusahaan. Dan dalam penelitian ini mendapatkan data primer yang dikumpulkan melalui kuisoner penelitian meliputi penilaian kompetensi yang diperoleh dari level middle management yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri.

Adapun tiga variabel berdasarkan job performance competency yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengetahuan (Knowledge,  $x_1$ ), keterampilan (skill,  $x_2$ ), dan kepribadian (behavior,  $x_3$ ).

### **3.5.1 Kuisoner**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuisoner. Kuisoner merupakan serangkaian pertanyaan yang disusun untuk mendapatkan data informasi mengenai suatu hal yang diperlukan dalam penelitian yang diberikan kepada responden (Supriyanto, 2009). Penyebaran kuisoner dilakukan dengan cara survei secara langsung dengan dibagikan kepada responden atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri yang mana mengisi kuisoner. Isi yang dibagikan kepada responden yaitu: nama responden, jenis kelamin, jabatan, dan departemen kerja yang mana nantinya akan mengisi pernyataan-pernyataan yang telah tertera di dalam kuisoner mengenai penilaian kinerja karyawan di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi.

### **3.5.2 Wawancara**

Beberapa narasumber. wawancara-wawancara seperti ini tentu saja memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur

(unstructured) dan bersifat terbuka (open-ended) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari partisipan (Creswell, 2016:254).

Esterberg dalam Sugiyono (2015:72) mendefinisikan wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Penulis mengadakan wawancara yang mendalam (in depth interview) terhadap informan – informan yang mengetahui tentang metode penilaian kinerja karyawan di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggoi.

Menurut Moleong (2006), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan wawancara terstruktur. Peneliti mengharapkan dengan wawancara terstruktur ini dapat memperoleh informasi yang sesuai dengan yang diharapkan.

### **3.6 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuisioner yang dibuat sendiri oleh peneliti. Sugiyono (2014, hlm. 92) menyatakan bahwa “Instrumen penelitian adalah suatu alat pengumpul data yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati”. Dengan demikian, penggunaan instrumen penelitian

yaitu untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah, fenomena alam maupun sosial.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan data yang akurat yaitu dengan menggunakan skala *Likert*. Sugiyono (2014, hlm. 134) menyatakan bahwa “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur suatu sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu fenomena sosial”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis instrumen angket atau kuesioner dengan pemberian skor sebagai berikut:

1. SS : Sangat setuju Diberi skor 5
2. S : Setuju Diberi skor 4
3. RG: Ragu-ragu Diberi skor 3
4. TS : Tidak setuju Diberi skor 2
5. ST : Sangat tidak setuju Diberi skor 1

**Tabel 3.3 Kisi-kisi instrumen**

No.	Variabel	Indikator	Ukuran	No. Item	Jumlah
1.	Knowledge (Pengetahuan $x_1$ )	Pendidikan	1. Kesesuain latar belakang pendidikan karyawan dengan pekerjaan 2. Pengetahuan karyawan dengan prosedur pelaksanaan tugas	1-3	3

			3. Pemahaman karyawan terhadap pelaksanaan tugasnya		
		Pengalaman	1. Pengalaman kerja yang dimiliki 2. Prestasi kerja yang dimiliki	4-5	5
		Minat	1. Kehadiran 2. Kepatuhan terhadap atasan	6-7	7
2.	Skill (Keterampilan $x_2$ )	Kecakapan	1. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan 2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	8-10	10
		Kepribadian	1. Kemampuan dalam mengendalikan diri 2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan 3. Komitmen terhadap pekerjaan	11-13	13
		Latihan	1. Kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik	14	14
3.	Behaviour (Sikap atau tingkah laku $x_3$ )	Sikap yang menyenangkan (positif)	1. Kemauan untuk bekerja bersama 2. Suka terhadap pekerjaan 3. Rasa memiliki	15-18	18

			yang tinggi terhadap perusahaan		
		Sikap yang tidak menyenangkan (negatif)	1. Tidak peduli dengan kerja sama team 2. Rasa yang kurang memiliki terhadap perusahaan 3. Kurangnya rasa tanggung terhadap perusahaan	19-21	21
4.	Penilaian Kinerja (y)	Kuantitas kerja	1. Waktu dalam berkerja 2. Pencapaian target	1-2	2
		Kualitas kerja	1. Kemampuan 2. Keterampilan 3. Hasil kerja	3-5	5
Total					28

### 3.6.1 Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2007 : 132) menyatakan dalam hal ini dapat dibedakan mana penelitian yang valid dan reliabel, hasil dinyatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.

#### 2. Uji Reabilitas

Menurut Sugiyono (2007 : 130) menyatakan bahwa pengujian instrumen realibilitas dapat dilakukan dengan cara eksternal dan internal.

Secara eksternal pengujian dapat dilakukan dengan *test retest*, *equivalent* dan gabungan keduanya secara internal reliabilitas instrumen dapat diuji dengan cara melakukan uji dan analisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu.

### 3. Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Angket

#### a) Validitas

Validitas adalah uji yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur. Untuk menguji validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*, yaitu :

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

Diketahui :

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

X= Skor tiap pertanyaan item

Y= Skor total

N= jumlah responden

Stelah diperoleh nilai  $r_{xy}$  nilai tersebut dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$  *product moment* untuk taraf nyata ( $\alpha$ )= 0,05 dari jumlah karyawan yang dinilai n. Kaidah keputusannya adalah bila  $r_{xy}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ , maka perbedaan itu signifikan. Sehingga instrumen dinyatakan valid. Jika  $r_{xy} > r_{tabel}$  berarti item pernyataan valid.

Jika  $r_{xy} > r_{tabel}$  berarti item pernyataan tidak valid

Nilai  $t_{tabel}$  r dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  dan  $db = n-2$

Kriteria penafsiran mengenai *prodeuct moment* sebagai berikut :

**Tabel 3.4 Kriteria Penafsiran Indeks “Product Moment “**

Validitas	Kualifikasi
0,800 - 1.000	Sangat Tinggi
0,600 - 0,799	Tinggi
0,400 - 0,599	Cukup
0,200 - 0,399	Rendah
0,000 - 0,199	Sangat Rendah (tdak valid)

Setelah data terkumpul akan dilakukan dengan perhitungan rumus *korelasi product moment* maka di dapatlah hasil sebagai berikut :

**Tabel 3.5 Hasil Validitas Uji Coba Angket Penilaian Kinerja Karyawan**

No soal	$r_{xy}$	$r_{tabel}$	Status	Kriteria
1	0,4261	0,284	<b>V</b>	Cukup
2	0,7679	0,284	<b>V</b>	Tinggi
3	0,7775	0,284	<b>V</b>	Tinggi
4	0,8625	0,284	<b>V</b>	Sangat Tinggi
5	0,5427	0,284	<b>V</b>	Cukup
6	0,4487	0,284	<b>V</b>	Cukup
7	0,179	0,284	<b>T</b>	Sangat Rendah
8	0,5123	0,284	<b>V</b>	Cukup
9	0,5934	0,284	<b>V</b>	Cukup
10	0,7732	0,284	<b>V</b>	Tinggi
11	0,5184	0,284	<b>V</b>	Cukup
12	0,7381	0,284	<b>V</b>	Tinggi
13	0,6518	0,284	<b>V</b>	Tinggi

14	0,6835	0,284	<b>V</b>	Tinggi
15	0,6287	0,284	<b>V</b>	Tinggi
16	0,6955	0,284	<b>V</b>	Tinggi
17	0,5619	0,284	<b>V</b>	Cukup
18	0,7322	0,284	<b>V</b>	Tinggi
19	0,7802	0,284	<b>V</b>	Tinggi
20	0,7351	0,284	<b>V</b>	Tinggi
21	0,801	0,284	<b>V</b>	Sangat Tinggi
22	0,5074	0,284	<b>V</b>	Cukup
23	0,7938	0,284	<b>V</b>	Tinggi

Berdasarkan hasil uji coba angket penilaian kinerja karyawan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk data pernyataan penilaian kinerja karyawan terdiri dari 23 butir pertanyaan. Terdapat 22 butir pernyataan yang pertanyaan yang valid yaitu nomor 1 , 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23 dan ada 1 butir pernyataan yang tidak valid yaitu nomor 7.

#### b) Uji Reliabilitas Instrumen Angket

Reabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama pula. Uji reabilitas yang dilakukan menggunakan *Alpha cronbarbach* untuk menghitung reabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku. Tahapan reabilitas dengan menggunakan *alpha cronbarbach* sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = koefisien reabilitas instrumen

$K$  = jumlah butir pernyataan

$\Sigma\sigma_b^2$  = jumlah varian butir

$\sigma_t^2$  = varian total

Nilai  $r_{11}$  yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan harga kritik pada  $r_{tabel}$  instrumen dikatakan reliabel jika  $r_{11} > r_{tabel}$  dan jika  $r_{11} < r_{tabel}$  maka data tersebut tidak reliabel dengan menggunakan taraf 5% dan  $df = n - 2$ .

**Tabel 3.6 Reliabilitas Angket**

Nilai $r_{11}$	Kriteria
$0.80 \leq r_{11} < 1.00$	Sangat Tinggi
$0.60 \leq r_{11} < 0.80$	Tinggi
$0.40 \leq r_{11} < 0.60$	Sedang
$0.20 \leq r_{11} < 0.40$	Rendah
$0.00 \leq r_{11} < 0.20$	Sangat Rendah

Berikut adalah hasil uji reliabilitas dengan menggunakan rumus *alpha cronbarbach* :

**Tabel 3.7 Hasil Reabilitas Uji Coba Angket Penilaian Kinerja Karyawan**

Hasil uji Reabilitas	
koefisien Reabilitas	Interpretasi
1,042871445	Sangat Tinggi

Untuk hasil uji reliabilitas angket penilaian kinerja karyawan secara manual d peroleh  $r_{11} = 1,042871445$ , sedangkan  $r_{tabel} = 0,284$ , berarti  $r_{11} > r_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan angket yang digunakan reliabel.

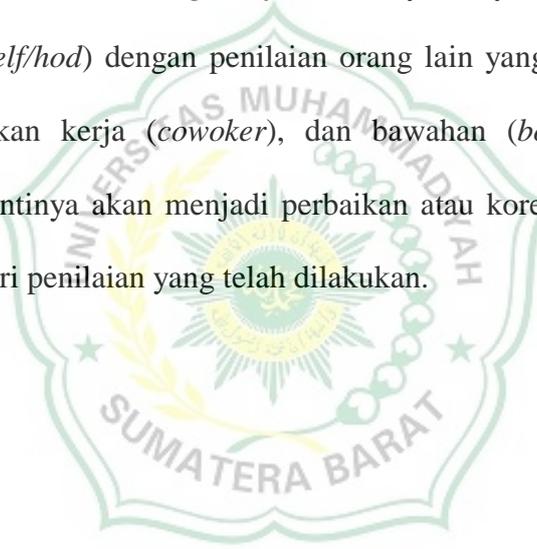
### 3.7 Analisis Data

Analisis data adalah kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul (Sugiyono, 2017:244). Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Pemilihan metoda analisis yang tepat dan memadai akan memberikan hasil uji yang benar dan dapat dipercaya.

Untuk menjawab permasalahan yang peneliti rumuskan di bagian rumusan masalah, maka dari itu terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan untuk penerapan metode penilaian kinerja karyawan *360 degree feedback middle management*, sebagai berikut :

- a. Melakukan penyebaran kuisioner kepada responden penilai yang meliputi atasan (*top*), diri sendiri (*self/ hod*), rekan kerja (*cowoker*), bawahan (*bottom/spv*) dengan menggunakan parameter variabel penilaian *job competency* yakni pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku atau kepribadian (*behaviour*).
- b. Melakukan uji validitas dan reabilitas terhadap angket penilaian kinerja karyawan untuk menentukan apakah data dari angket penilaian kinerja valid dan reliabel.

- c. Mencari rata-rata penilaian dari atasan (*top*), diri sendiri (*self/hod*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*bottom/spv*) dari angket penilaian kinerja karyawan.
- d. Melakukan analisis penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan spider web diagram untuk melihat hasil penilaian karyawan signifikan atau tidak signifikan.
- e. Menentukan nilai *GAP* atau kesenjangan penilaian sesuai dengan metode *360 degree feedback* yakni penilaian diri sendiri (*self/hod*) dengan penilaian orang lain yang meliputi atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*bottom/spv*) yang mana nantinya akan menjadi perbaikan atau koreksi terhadap karyawan dari penilaian yang telah dilakukan.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian tentang penerapan metode 360 degree feedback *middle management* terhadap penilaian kinerja karyawan di Grand Royal Denai Hotel Bukittinggi yang menggunakan parameter model *job competency* yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behaviour*). Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dari kuisioner yang di sebar kepada penilai kompetensi dari atasan (*top*), diri sendiri (*self/hod*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*bottom/spv*). Pembahasan ini meliputi penjabaran hasil uji instrumen penelitian, pengolahan data kuisioner uji validitas dan reabilitas, menguraikan hasil nilai rata-rata penilaian karyawan tiap departemen yang sesuai dengan metode 360 degree feedback dan menentukan hasil analisis GAP atau kesenjangan dari penilaian orang lain yang meliputi atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker/hod*), dan bawahan (*bottom/Spv*) terhadap penialain dari diri sendiri (*self/head of departemen*) dengan menggunakan metode 360 degree feedback dan parameter variabel penilaian yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behaviour*) yang nantinya akan menjadi nilai koreksi untuk nilai *gap feedback* negatif dan untuk *nilai gap feedback* positif akan menjadi acuan penilaian karena penilaian sesuai dengan yang diinginkan oleh masing-masing *head of departemen* yang dilakukan penilaian dengan metode 360 degree feedback pada penelitian ini. Untuk jumlah karyawan yang dinilai

terdiri dari 3 *head of departemen* dan 12 orang karyawan dari departemen kerja yaitu *front office* (3 karyawan), *f&b service* (4 karyawan) service, dan *housekeeping* (5 karyawan).

#### 4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang dilakukan pada tanggal 27-17 Agustus 2022 dengan penelitian penerapan metode *360 degree feedback* dengan menggunakan variabel dari *job competency* yakni pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*), dan tingkah laku (*Behaviour*) sebagai variabel penilaian kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut didapati data dari kuisioner yang telah diberikan kepada 4 unsur penilai yaitu atasan (*top*), diri sendiri (*self/head of departemen*), rekan kerja (*cowoker/hod*) dan bawahan (*bottom/spv*) dengan alur penilaian sesuai dengan penilaian dari metode *360 degree feedback middle management*.

Adapun hasil penelitian didapati hasil penilaian yang dilakukan oleh 4 unsur responden penilai yakni atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker/hod*), diri sendiri (*self/hod*), dan bawahan (*bottom/spv*) kepada 12 karyawan di 3 *head of departemen* berbeda yaitu *Front office*, *F&B Service*, dan *Houskeeping*. Maka dari itu didapatlah hasil penelitian dengan menggunakan angket kuisioner penilaian kinerja karyawan dengan parameter variabel *job competency* yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behaviour*) yang dijabarkan pada tabel seperti berikut :







Dari beberapa tabel diatas di dapati hasil skor kuisoner penilaian dari atasan (TOP), diri sendiri (SELF/HOD), rekan kerja (COWOKER/HOD), dan bawahan (BOTTOM/SPV) dari 3 departemen berbeda yakni front office, f&b service, dan housekeeping dengan yang sesuai dengan metode penilaian 360 degree feedback di hotel Grand Royal Denai Bukittinggi.

#### 4.1.2 Analisis Data Angket Kuisoner Penilaian

Untuk analisis data angket penilaian dilakukan uji validitas dan reabilitas dan di dapati hasil uji validitas dan reabilitas sebagai berikut :

**Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas**

no soal	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	0,4261	0,284	V
2	0,7679	0,284	V
3	0,7775	0,284	V
4	0,8625	0,284	V
5	0,5427	0,284	V
6	0,4487	0,284	V
7	0,179	0,284	T
8	0,5123	0,284	V
9	0,5934	0,284	V
10	0,7732	0,284	V
11	0,5184	0,284	V
12	0,7381	0,284	V
13	0,6518	0,284	V
14	0,6835	0,284	V
15	0,6287	0,284	V
16	0,6955	0,284	V
17	0,5619	0,284	V
18	0,7322	0,284	V
19	0,7802	0,284	V
20	0,7351	0,284	V

21	0,801	0,284	V
22	0,5074	0,284	V
23	0,7938	0,284	V

Sumber : Olahan Data Primer Penelitian (18 Agustus 2022)

Sesuai tabel hasil uji validitas diatas didapati hasil yang valid dan ada juga dari pernyataan yang tidak valid dari 23 pernyataan kuisioner. Untuk butir pernyataan yang valid terdiri dari 1,2,3,4,5,6,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,dan 23. Dan untuk butir pernyataan yang tidak valid ada 1 butir pernyataan yaitu pada butir pernyataan 7. Hasil uji validitas di lakukan dengan bantuan program Microsoft Excel 2010.

**Tabel 4.5 Hasil Uji Reabilitas**

Pengambilan Keputusan		
Nilai Yang di tetapkan	Nilai Cronbach Alpha	kesimpulan
0,60	1,04503	RELIABEL

Sumber Olahan Data Primer Penelitian (18 Agustus 2022)

Sesuai dengan hasil tabel uji reliabilitas diatas dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha* didapti hasil 1,04503 yang mana nilai tersebut lebih tinggi atau lebih besar dari nilai yang tetapkan yakni 0,60 maka dari itu didapat hasil kesimpulan uji reabilitas dinyatakan *Reliabel*. uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program Microsoft Excel 2010.

#### 4.1.3 Analisis GAP

Pada peneltian ini Gap analisis merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja atau kompetensi pada sebuah perusahaan dengan memadukan dengan penilaian dengan metode 360 degree

feedback. Metode gap ini merupakan salah satu metode yang umum digunakan dalam pengelolaan manajemen internal suatu lembaga atau perusahaan. Secara harfiah kata “gap” mengindikasikan adanya satu perbedaan (disparity) antara satu hal dengan hal lain dan dalam penilaian metode 360 degree feedback adalah perbandingan penilaian orang lain yang meliputi (top), rekan kerja (cowoker / hod), bawahan (bottom / spv) dengan perbandingan diri sendiri yaitu (self / head of departemen). Berdasarkan (Tjiptono & Chandra, 2016) berikut ini rumus untuk mencari gap yang dimodifikasi sesuai dengan penilaian metode 360 degree feedback yaitu :

$$G = \text{Penilaian Orang Lain} - \text{Penilaian Diri Sendiri}$$

Berikut adalah ketentuan analisis kesenjangan atau gap pada penilaian orang lain dengan penilaian diri sendiri pada metode penilaian kinerja karyawan 360 degree feedback sebagai berikut :

- Apabila  $G > 0$ , maka penilaian yang dilakukan respon penilai orang lain lebih besar dari diri sendiri dan ini menunjukkan hasil positif dan yang diinginkan sesuai harapan dari head of departemen.
- Apabila  $G < 0$ , maka penilaian yang dilakukan oleh respon orang lain lebih kecil dari diri sendiri akan menunjukkan hasil kesenjangan yang negatif dan hal ini belum sesuai yang di harapkan oleh head of departemen
- Apabila  $G = 0$ , maka penilaian yang dilakukan oleh repon penilai orang lain sesuai dengan atau sama dengan penilaian dari diri

sendiri dan sesuai dengan harapan oleh diri sendiri atau head of departemen

#### **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

Penerapan penilaian karyawan dengan metode metode 360 degree feedback bertujuan untuk mendapatai hasil GAP atau kesenjangan penilaian antara diri sendiri (SELF/HOD) dengan penilaian orang lain yang mana terdiri dari atasan (TOP), rekan kerja (COWOKER/HOD), dan bawahan (SPV) yang mana alurnya sesuai dengan metode 360 degree feedback yang pada penelitian ini di lakukan pada 3 departemen yaitu front office, f&b service, dan housekeeping yang dituju pada karyawan dengan total karyawan yang dinilai adalah 12 karyawan dengan masing-masing departemen yakni front office terdiri 3 karyawan. F&b service terdiri dari 4 karyawan, dan housekeeping terdiri dari 5 orang karyawan.

Penilaian didasarkan pada nilai rata-rata penilaian per masing departemen head oleh atasan (TOP), diri sendiri (SELF/HOD), rekan kerja (COWOKER/HOD), dan bawahan (SPV) yang nantinya akan menghasilkan nilai GAP atau kesenjangan sebagai koreksi perbaikan (Corrective Action)

Adapun rata-rata hasil penilaian akan di jabarkan dalam tabel penilaian dengan 3 variabel kompetensi yaitu pengetahuan (Knowledge), keterampilan (Skill), dan tingkah laku (Behaviour) per masing-masing departemen head yang dinilai sebagai berikut :

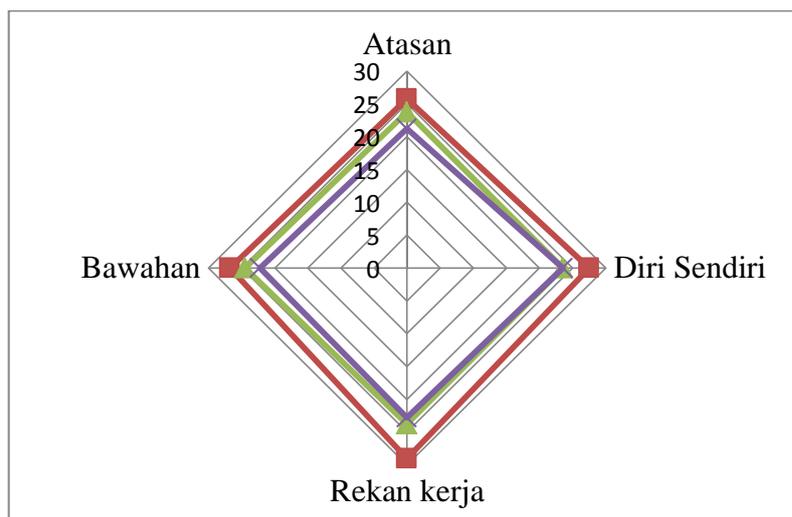
#### 4.2.1 Hasil Penilaian Kinerja karyawan Head *Front Office* dan GAP

**Tabel 4.6 Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan Head *Front Office***

ATASAN		DIRI SENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )	24	26	28	28
ATASAN		DIRI SENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Keterampilan ( <i>Skill</i> )	19	22,67	23,67	24
ATASAN		DIRI SENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Tingkah Laku ( <i>Behaviour</i> )	22,33	23,67	22,33	22

Sumber : Olahan Data Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan *Head Of Front Office* (18 Agustus 2022)

Dari tabel rata-rata penilaian *360 degree feedback* diatas dapat dilihat rata-rata skor penilaian yang dilakukan oleh atasan (*top*), diri sendiri (*self/head manager front office*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*spv*) yang menunjukkan rata-rata angka penilaian yang cukup signifikan pada *head front office* departemen dengan penilaian variabel kompetensi yakni pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*), tingkah laku (*Behaviour*). Rata-rata skor penilaian *360 degree feedback* akan dimasukkan kedalam diagram sipeder chart sebagai berikut :



**Gambar 4.1 Diagram Spider Penilaian Head *Front Office***

Interpretasi rata-rata penilaian *360 degree feedback* di atas dapat dilihat hasil perhitungan jumlah rata-rata penilaian antara atasan (*top*), diri sendiri (*self*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*bottom*) menunjukkan hasil perhitungan yang bernilai signifikan dan ini menunjukkan bahwa penilaian skala responden rata-rata cukup baik. Maka dari itu akan dilakukan analisis GAP untuk melihat kesenjangan penilaian diri sendiri dengan penilaian orang lain di head departemen fron office.

**Tabel 4.7 Analisis Head GAP *Front Office***

VARIABEL	ATASAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	24	26	-2
KETERAMPILAN (SKILL)	19	22,67	-3,67
TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)	22,33	23,67	-1,34
JUMLAH	65,33	72,34	-7,01

VARIABEL	REKAN KERJA(PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	28	26	2
KETERAMPILAN (SKILL)	23,67	22,67	1
TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)	22,33	23,67	-1,34
<b>JUMLAH</b>	<b>74</b>	<b>72,34</b>	<b>1,66</b>
VARIABEL	BAWAHAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	28	26	2
KETERAMPILAN (SKILL)	24	22,67	1,33
TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)	22	23,67	-1,67
<b>JUMLAH</b>	<b>74</b>	<b>72,34</b>	<b>1,66</b>

Sumber : Olahan Data Analisi GAP *Head Of Front Office* (18 Agustus 2022)

Dari tabel diatas dapat dilihat hasil penilaian kinerja karyawan head manager pertama yakni *front office* departemen dengan menggunakan variabel *job competency* penilaian *konowledge*, *skill*, dan *behaviou* menunjukkan terdapat nilai umpan balik/*feedback* penilai yaitu diri sendiri (HOD *front office* departemen) dengan umpan balik dari responden penilai dari atasan(*TOP*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan(*spv*). Dalam umpan balik penilaian dari analisa *GAP* diatas terdapat *feedback* positif antara penilaian dari rekan kerja (*cowoker*) untuk variabel pengetahuan (*knowledge*) dengan nilai *gap feedback* (2,0) dan untuk variabel keterampilan (*skill*) terdapat juga nilai *gap feedback* (1,0). Serta penilaian dari bawahan (*spv*) juga terdapat hasil penilaian kesenjangan atau *gap feedback* positif yang terdapat dari variabel pengetahuan (*knowledge*)

dengan nilai *gap feedback* juga (2,0) dan untuk variabel keterampilan (*skill*) berada pada angka positif (1,33)

Untuk nilai *GAP* negatif juga tertera dari hasil analisis tabel diatas yang mana ada pada penilaian dari atasan yang mana ada pada 3 variabel sekaligus yakni dengan nilai pengetahuan (*knowledge*) *gap feedback* negatifnya (-2,0) dan keterampilan (*skill*) dengan *gap feedback* negatifnya (-3,67) dan variabel tingkah laku (*behaviour*) dengan *gap feedback* negatifnya (-1,34).

Dari hasil *feedback* diatas didapat hasil analisis *GAP* yang positif dan negatif dan hal ini menunjukkan untuk penilaian yang dilakukan dengan metode *360 degree feedback* memberikan hasil yang cukup signifikan karena adanya penilaian yang positif yang artinya untuk nilai *gap feedback* positif telah memberikan hasil yang diinginkan karena penilaian yang dilakuakn 3 unsur penilaian oleh orang lain yaitu atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*bottom*) terhadap penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri (*self/head of departement*).

Untuk nilai *gap feedback* negatifnya pada penilaian yang dilakukan oleh orang lain yaitu atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*bottom*) terhadap penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri (*self/head of departemen*) sesuai data dari nilai *gap feedback* negatif yang telah didapat maka perlu adanya pebaikan oleh karyawan karena dalam hal ini hasil penilaian yang negatif menjadi perhatian serta koreksi oleh *head of departement front office*.

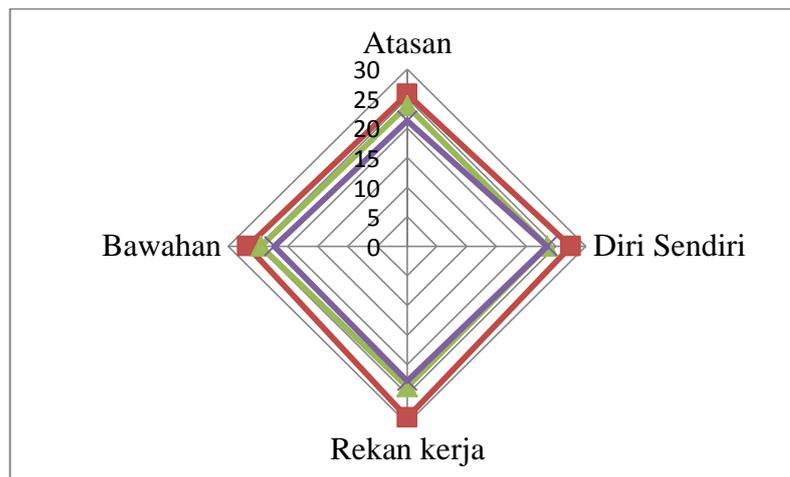
#### 4.2.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Head *F&B Service* dan GAP

**Tabel 4.8 Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan Head *F&B Service***

ATASAN		DIRISENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )	25,75	27,5	29	26,75
ATASAN		DIRI SENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Keterampilan ( <i>Skill</i> )	23,5	23,5	23,5	24,5
ATASAN		DIRI SENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Tingkah Laku ( <i>Behaviour</i> )	21,25	23,75	22,75	22,25

Sumber : Olahan Data Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan *Head Of F&B Service* (18 Agustus 2022)

Dari tabel penilaian diatas penilaian dengan metode *360 degree feedback* dari rata-rata skor penilaian atasan (*top*), diri sendiri (*self/hod*), rekan kerja (*cowoker*), bawahan (*spv*) dari penilaian diatas menunjukkan hasil yang cukup sigbifikan signifikan pada head f&b service departemen dengan penilaian variabel kompetensi yakni pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*), tingkah laku (*Behaviour*). Rata-rata skor penilaian 360 degree feedback akan dimasukan kedalam diagram sipeder chart sebagai berikut :



**Gambar 4.2 Diagram Spider Head F&B Service**

Interpretasi rata-rata penilaian 360 *degree feedback* diatas dapat dilihat hasil perhitungan jumlah rata-rata penilaian antara atasan (*top*), diri sendiri (*self*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*bottom*) menunjukkan hasil penilaian yang cukup signifikan dan ini menunjukkan penilaian dari skala responden rata-rata cukup baik. Maka dibawah ini akan jabarkan hasil *gap* atau kesenjangan antara penilai diri sendiri dengan orang lain sesuai dengan alur metode penilaian 360 *degree feedback* sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Analisi GAP Head F&B Service**

VARIABEL	ATASAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	25,75	27,5	-1,75
KETERAMPILAN (SKILL)	23,5	23,5	0,0
TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)	21,25	23,5	-2
<b>JUMLAH</b>	<b>70,5</b>	<b>74,5</b>	<b>-3,75</b>
VARIABEL	REKAN	DIRI	GAP

	KERJA(PENILAI)	SENDIRI	
<b>PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)</b>	29	27,5	<b>1,5</b>
<b>KETERAMPILAN (SKILL)</b>	23,5	23,5	<b>0,0</b>
<b>TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)</b>	22,75	23,75	<b>-1</b>
<b>JUMLAH</b>	<b>75,25</b>	<b>74,75</b>	<b>0,5</b>
VARIABEL	BAWAHAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
<b>PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)</b>	26,75	27,5	<b>-1,25</b>
<b>KETERAMPILAN (SKILL)</b>	24,5	23,5	<b>1,0</b>
<b>TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)</b>	22,25	23,75	<b>-1,5</b>
<b>JUMLAH</b>	<b>73,5</b>	<b>74,75</b>	<b>-1,75</b>

Sumber : Olahan Data Analisa GAP *Head Of F&B Service* (18 Agustus 2022)

Dari tabel analisis *gap* diatas bisa kita lihat hasil penilaian kinerja karyawan atau target manager (*head manager food and beverage service*) pertama dengan menggunakan parameter atau variabel penilaian pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behaviour*) menunjukkan terdapat nilai *gap* atau nilai kesenjangan dalam analisa ini yaitu target objek penilaian yaitu atasan (*top*) dengan diri sendiri (*head manager f&b service*) dan juga bawahan (*top*) serta rekan kerja (*cowoker*).

Sesuai dari analisis data *gap* diatas didapati hasil kesenjangan/*gap* umpan balik antara penilai rekan kerja (*cowoker*) dengan diri sendiri (*head manager f&b service*) dalam parameter variabel pengetahuan (*knowledge*) dengan perolehan nilai *gap* (1,5) dan juga penilaian oleh bawahan (*spv*)

memiliki kesenjangan nilai dengan penilaian diri sendiri (*head manager f&b service*) dengan angka *feedback* penilaian positif (1,0).

Dan juga untuk hasil analisis *GAP* diatas didapat kesenjangan penilaian yang mendapat *gap feedback* negatif penilaian oleh atasan (*top*) dengan diri sendiri (*self/head of departemen*) pada variabel penilaian yakni pengetahuan (*knowledge*) dengan *gap feedback* (-1,75) dan variabel tingkah laku (*behaviour*) dengan nilai *gap feedback* negatif (-2,0), penilaian oleh rekan kerja (*cowoker/hod*) dengan penilaian diri sendiri (*self/head of departemen*) pada variabel tingkah laku (*behaviour*) dengan nilai *gap feedback* negatif (-1,0), dan penilain oleh bawahan (*bottom/Spv*) dengan diri sendiri (*self/head of departemen*) pada variabel pengetahuan (*knowledge*) dengan nilai *gap feedback* negatif (-1,25) dan variabel tingkah laku (*behaviour*) dengan nilai *gap feedback* negatif (-1,5)

Dari hasil *feedback* atau umpan balik diatas didapati angka kesenjangan penilaian rekan kerja (*cowoker*) dengan umpan balik dai penilaian diri sendiri (*head manager f&b service*) serta kesenjangan penilaian antara bawahan (*spv*) dengan diri sendiri (*head manager f&b service*) yang mana mana memberikan nilai positif artinya penilaian yang dilakukan oleh orang lainya yakni atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker*) dan bawahan (*behaviour*) yang artinya penilaian positif berarti penialain tersbut telah sesuai dengan apa yang diinginkan oleh *head of departemen f&b service*

Untuk penilaian dengan *gap feedback* negatif menunjukkan hal yang belum menjadi keinginan oleh *head of departemen* untuk penilaian yang dilakukan oleh orang lain dan juga hasil *gap feedback* negatif akan menjadi koreksi untuk perbaikan oleh *head of departemen f&b service*. Jumlah rata-rata *feedback* paling tinggi adalah (3,75)

#### 4.2.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Head *Houskeeping* dan GAP

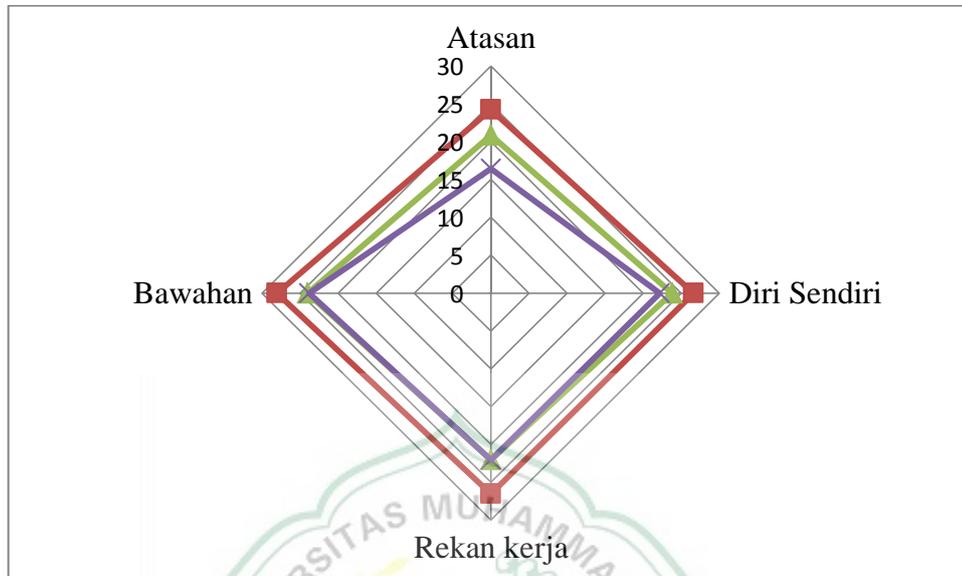
**Tabel 4.10 Rata-rata Penilaian Kinerja karyawan Head *Houskeeping***

	ATASAN	DIRI SENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN
Variabel	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )	24,2	26,6	26,5	28
	ATASAN	DIRI SENDIRI	REKAN KERJA	BAWAHAN
	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Keterampilan ( <i>Skill</i> )	20,8	23,8	22	24
	ATASAN	DIRI SENDIRI	REKAN	BAWAHAN
	NILAI	NILAI	NILAI	NILAI
Tingkah Laku ( <i>Behaviour</i> )	16,4	22,2	22	23,8

Sumber : Olahan Data Rata-rata Penilaian Kinerja Karyawan *Head Of Housekeeping* (18 Agustus 2022)

Dari tabel penilaian diatas penilaian dengan metode *360 degree feedback* dari rata-rata skor penilaian atasan (*top*), diri sendiri (*self/hod*), rekan kerja (*cowoker*), bawahan (*spv*) dari penilaian diatas menunjukkan hasil yang cukup sigbifikan signifikan pada head housekeeping departemen dengan penilaian variabel kompetensi yakni pengetahuan (*Knowledge*), keterampilan (*Skill*), tingkah laku (*Behaviour*). Rata-rata skor penilaian 360

degree feedback akan dimasukkan kedalam diagram sipeder chart sebagai berikut :



**Gambar 4.3 Diagram Spider Head Housekeeping**

dari diagram spider diatas di dapat hasil interpretasi rata-rata penilaian 360 degree *feedback* dengan hasil perhitungan jumlah rata-rata penilaian antara atasan (*top*), dir sendiri (*self*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*bottom*) menunjukkan hasil perhitungan yang bernilai signifikan dan juga hal ini juga menunjukkan skala penilaian yang di lakukan oleh responden rata0rata sudah cukup baik antara penilai yang sesuai dengan metode penilaian dengan metode 360 *degree feedback*. Maka dari itu akan di lakukan hasil analisa perhitungan *GAP* guna mencari kesenjangan penilaian dari diri sendiri (*self*) dengan penialain orang lain yang terdiri dari atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker*), dan bawahan (*spv*) didalam tabel analisa *GAP* sebagai berikut :

Tabel 4.11 Analisa GAP Head Housekeeping

VARIABEL	ATASAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	24,2	26,6	-2,4
KETERAMPILAN (SKILL)	20,8	23,8	-3
TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)	16,4	22,2	-5,8
<b>JUMLAH</b>	<b>61,4</b>	<b>72,6</b>	<b>-11,2</b>
VARIABEL	REKAN KERJA (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	26,5	26,6	-0,1
KETERAMPILAN (SKILL)	22	23,8	-1,8
TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)	22	22,2	-0,2
<b>JUMLAH</b>	<b>70,5</b>	<b>72,6</b>	<b>-2,1</b>
VARIABEL	BAWAHAN (PENILAI)	DIRI SENDIRI	GAP
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE)	28	26,6	1,4
KETERAMPILAN (SKILL)	24	23,8	0,2
TINGKAH LAKU (BEHAVIOUR)	23,8	22,2	1,6
<b>JUMLAH</b>	<b>75,8</b>	<b>72,6</b>	<b>3,2</b>

Sumber : Olahan Data Analisa GAP *Head Of Housekeeping* (18 Agustus 2022)

Dari tabel analisa *GAP* diatas dapat kita lihat hasil penilaian kinerja karyawan di target pertama yakni manager head *housekeeping* departemen dengan menggunakan parameter variabel penelitian yang sama yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behaviour*) yang menunjukkan terdapat nilai kesenjangan atau *gap feedback* yaitu berada pada kesenjangan penilaian yang dilakukan oleh diri sendiri

(*self/head manager housekeeping*) dengan penilaian dari bawahan (*spv*) dengan variabel *job competency*.

Berdasarkan tabel analisa *gap* diatas bisa kita hasil penilaian yang memiliki kensjangan yang telah disebutkan, kesenjangan tersebut berada pada target penilai yang dilakukan oleh bawahan (*bottom*) dengan penilaian dari diri sendiri (*self / head manager housekeeping*) yang menunjukkan angka positif *feedback* (1,4) untuk variabel pengetahuan (*knowledge*) dan juga penilaian untuk variabel keterampilan (*skill*) juga mendapati *gap feedback* positif yang bernilai cukup kecil (0,2) serta untuk variabel tingkah laku (*behaviour*) juga mendapati hasil kesenjangan *gap feedback* positif yang bernilai (1,6)..

Untuk *gap feedback* negatif penilaian yang dilakukan oleh orang lain meliputi penilaian atasan (*top*) dengan penilaian diri sendiri (*self/head of departemen*) dengan nilai *gap feedback* negatif (-2,4) untuk variabel pengetahuan (*knowledge*), (-3) untuk variabel keterampilan (*skill*), dan (-5,2) untuk variabel tingkah laku (*behaviour*). Penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja (*cowoker*) juga memiliki angka kesenjangan atau *gap feedback* negatif dengan penilaian dari diri sendiri (*self/head of departemen*) dengan nilai *gap feedback* negatif (-0,1) untuk variabel pengetahuan (*knowledge*), (-1,8) untuk variabel keterampilan (*skill*), dan (-0,2) untuk variabel tingkah laku (*behaviour*).

Dari analisa *GAP* diatas dapat kita lihat bahwasanya penilaian dengan metode *360 degree feedback* pada *head of departemen housekeeping*

terdapat angka-angka penilaian kesenjangan yang cukup signifikan untuk nilai gap feedback penilaian yang negatif dari penilaian yang dilakukan oleh atasan (*top*) terhadap penilaian diri sendiri (*self/head of departemen*) dan penilaian oleh rekan kerja (*cowoker/*) yang terdapat pada variabel pengetahuan (*knowledge*) dan keterrampilan (*skill*). Maka dari itu untuk *gap feedback* negatif yang terdiri dari 2 variabel tersebut perlu adanya upaya dari evaluasi karyawan oleh *head of housekeeping* untuk menjadi koreksi dan juga untuk karyawan perlu ada perbaikan untuk bisa menjadi lebih baik dan sesuai dengan standar penilaian yang diinginkan oleh *head of housekeeping* dan untuk nilai *gap feedback positif* perlu di pertahankan dan harus diupayakan lebih baik lagi.

Dari tabel *GAP* diatas untuk 3 departemen yang dinilai yakni *head of front office, f&b service, dan head of housekeeping*. Terdapat *gap feedback* positif yang cukup signifikan yang mana nilai tersebut menjadi acuan untuk nilai yang diinginkan oleh setiap *head of departemen* di setiap departemen dan untuk nilai *gap feedback* negatif juga memperlihatkan angka yang cukup signifikan dari analisis *gap feedback* diatas yang mana rata-rata penilaian *gap feedback* negatif memiliki kesenjangan yang tidak terlalu besar, akan tetapi untuk *gap feedback* negatif harus menjadi perhatian serta faktor koreksi dari setiap *head of departemen* di setiap masing-masing departemen kerja yang dinilai dengan menggunakan metode *360 degree feedback middle management*..

#### 4.2.2 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan dengan Metode 360 Degree

##### Feedback dan GAP

Tabel 4.12 Analisis Penilaian Karyawan *Front Office* (Allan)

Nama dan Dept	Variabel	Atasan	Diri Sendiri	GAP
Allan (F.O)	Pengetahuan (Knowledge)	4,1	3,7	0,4
	Keterampilan (Skill)	4,3	4,2	0,1
	Tingkah Laku (Behaviour)	4,3	4	0,3
	<b>Jumlah</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>0,8</b>
	<b>Variabel</b>	<b>Rekan Kerja</b>	<b>Diri Sendiri</b>	<b>GAP</b>
	Pengetahuan (Knowledge)	4,6	3,7	0,9
	Keterampilan (Skill)	4	4,2	-0,2
	Tingkah Laku (Behaviour)	4,2	4	0,2
	<b>Jumlah</b>	<b>12,7</b>	<b>4</b>	<b>0,9</b>
	<b>Variabel</b>	<b>Bawahan</b>	<b>Diri Sendiri</b>	<b>GAP</b>
	Pengetahuan (Knowledge)	3,7	3,7	0,4
	Keterampilan (Skill)	3,8	4,2	1
	Tingkah Laku (Behaviour)	3,7	4	-0,2
	<b>Jumlah</b>	<b>11,2</b>	<b>4</b>	<b>1,2</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat kita lihat untuk penilaian dengan metode *360 degree feedback* kepada salah satu karyawan *front office* dengan nama karyawan (Allan) didapat hasil penilaian dari orang lain dan diri sendiri serta dapat juga kita lihat kesenjangan atau *gap feedback* positif serta negatif antara penilaian oleh orang lain yang meliputi atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), dan bawahan (*bottom / spv*) dengan penilaian dari diri sendiri yakni (*self / hod front office*) dengan parameter atau variabel

penilaian kompetensi yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*Skill*), dan tingkah laku (*behaviour*).

Adapun *gap feedback* yang tertera pada tabel diatas mendapat hasil *gap feedback* positif yang signifikan penilaian yang dilakukan oleh atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), bawahan (*bottom / spv*) dengan kesenjangan penilaian oleh diri sendiri (*self / hod*) akan tetapi masih ada kesenjangan penilaian yang mendapat hasil *gap feedback* negatif yaitu penilaian yang dilakukan oleh rekan kerja (*cowoker / hod*) pada variabel keterampilan (*skill*) dengan *gap feedback* negatif (-0,2) dan penilaian oleh bawahan (*bottom / spv*) pada variabel tingkah laku (*behavior*) dengan nilai *gap feedback* negatif juga (-0,2).

Dari hasil analisis penilaian serta *Gap* karyawan *front office* (Allan) diatas dapat kita simpulkan bahwa penilaian yang dilakukan mendapat hasil yang signifikan untuk *gap feedback* positif terhadap variabel pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behaviour*) yang mana hasil penilaian dari orang lain telah sesuai yang diinginkan oleh *head of departemen front office*. Hasil penilaian yang mendapat nilai *gap feedback* negatif yang didapat dari variabel keteampilan (*skill*) menjadi perhatian bagi *head of departemen front office* serta faktor koreksi apakah perlu adanya pelatihan untuk mengasahl lagi kemampuan serta wawasan karyawan di deprtemen *front office*. Dan pada variabel tingkah laku (*behavior*) maka *head of departemen front office* juga perlu memperhatikan kesenjangan penilaian dari bawahan serta menjadi faktor koreksi kedepanya.

Tabel 4.13 Analisis Penilaian Karyawan *F&B Service* (Atika)

Nama dan Dept	Variabel	Atasan	Diri Sendiri	GAP
Atika (F&B)	Pengetahuan (Knowledge)	3,9	3,3	0,6
	Keterampilan (Skill)	4	3	1
	Tingkah Laku (Behaviour)	4,4	3,7	0,7
	<b>Jumlah</b>	<b>12,3</b>	<b>3</b>	<b>2,3</b>
	Variabel	Rekan Kerja	Diri Sendiri	GAP
	Pengetahuan (Knowledge)	3,7	3,3	0,4
	Keterampilan (Skill)	4	3	1
	Tingkah Laku (Behaviour)	4	3,7	0,7
	<b>Jumlah</b>	<b>11,7</b>	<b>3</b>	<b>2,1</b>
	Variabel	Bawahan	Diri Sendiri	GAP
	Pengetahuan (Knowledge)	3,7	3,3	0,4
	Keterampilan (Skill)	4	3	1
	Tingkah Laku (Behaviour)	3,7	3,7	-0,2
	<b>Jumlah</b>	<b>11,4</b>	<b>3</b>	<b>1,2</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat kita lihat untuk penilaian dengan metode *360 degree feedback* kepada salah satu karyawan *F&B service* dengan nama karyawan (Atika) didapat hasil penilaian dari orang lain dan diri sendiri serta dapat juga kita lihat kesenjangan atau *gap feedback* positif serta negatif antara penilaian oleh orang lain yang meliputi atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), dan bawahan (*bottom / spv*) dengan penilaian dari diri sendiri yakni (*self / hod f&b service*) dengan parameter atau variabel penilaian kompetensi yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*Skill*), dan tingkah laku (*behaviour*).

Adapun *gap feedback* yang tertera pada tabel diatas mendapat hasil *gap feedback* positif yang signifikan penilaian yang dilakukan respon oleh

atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), bawahan (*bottom / spv*) dengan kesenjangan penilaian oleh diri sendiri (*self / hod*) akan tetapi masih ada kesenjangan penilaian yang mendapat hasil *gap feedback* negatif yaitu penilaian yang dilakukan oleh bawahan (*bottom / spv*) pada variabel tingkah laku (*behaviour*) dengan *gap feedback* negatif (-0,2)

Dari penilaian yang dilakuakn dengan metode *360 degree feedback* pada departemen *f&b service* dengan karyawan (Atika) dapat disimpulkan bahwa hasil penilaian serta gap atau kesenjangan yang mendapat hasil yang signifikan terhadap variabel pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behavior*) hal ini menunjukkan penilaian yang dilakukan oleh orang lain yang meliputi atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), dan bawahan (*bottom / spv*) dengan kesenjangan penilaian dari diri sendiri (*self / head of departemen f&b service*) telah diinginkan atau sesuai harapan dari *head of departemen f&b service*. Untuk nilai *gap feedback* negatif pada variabel tingkah laku penilaian yang dilakukan bawahan (*bottom / spv*) perlu menjadi perhatian oleh *head of departemen f&b service* kedepanya apakah perlu melakuakn tindakan atau arahan untuk bisa memperbaiki kekurangan dari karyawan (atika) di *f&b service* untuk bisa lebih baik lagi kedepanya dalam melakukan pekerjaan dan berkerja sama dalam team.

Tabel 4.14 Analisis Penilaian Karyawan *Housekeeping* (Andrian)

Nama dan Dept	Variabel	Atasan	Diri Sendiri	GAP
Andrian (HK)	Pengetahuan (Knowledge)	3,4	3,4	0
	Keterampilan (Skill)	3,4	3,8	-0,4
	Tingkah Laku (Behaviour)	3	3,7	-0,7
	<b>Jumlah</b>	<b>9,8</b>	<b>10,9</b>	<b>-1,1</b>
	<b>Variabel</b>	<b>Rekan Kerja</b>	<b>Diri Sendiri</b>	<b>GAP</b>
	Pengetahuan (Knowledge)	3,7	3,4	0,3
	Keterampilan (Skill)	3,5	3,8	-0,3
	Tingkah Laku (Behaviour)	3,7	3,7	0
	<b>Jumlah</b>	<b>10,9</b>	<b>10,9</b>	<b>-0,3</b>
	<b>Variabel</b>	<b>Bawahan</b>	<b>Diri Sendiri</b>	<b>GAP</b>
	Pengetahuan (Knowledge)	3,7	3,4	0,3
	Keterampilan (Skill)	4	3,8	0,2
	Tingkah Laku (Behaviour)	3,5	3,7	-0,2
	<b>Jumlah</b>	<b>11,2</b>	<b>10,9</b>	<b>0,3</b>

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat untuk penilaian dengan metode *360 degree feedback* kepada salah satu karyawan *Housekeeping* dengan karyawannya (Andrian) didapat hasil penilaian dari orang lain dan diri sendiri serta dapat juga dilihat kesenjangan atau *gap feedback* positif serta negatif antara penilaian oleh orang lain yang meliputi atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), dan bawahan (*bottom / spv*) dengan penilaian dari diri sendiri yakni (*self / hod f&b service*) dengan parameter atau variabel penilaian kompetensi yaitu pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*Skill*), dan tingkah laku (*behaviour*).

Adapun *gap feedback* yang tertera pada tabel diatas mendapat hasil *gap feedback* positif cukup signifikan penilaian yang dilakukan respon oleh atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*), bawahan (*bottom / spv*) dengan kesenjangan penilaian oleh diri sendiri (*self / hod*) akan tetapi masih ada kesenjangan penilaian yang mendapat hasil *gap feedback* negatif yang cukup signifikan juga yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan (*top*) pada variabel keterampilan (*skill*) dengan *gap feedback* negatif (-0,4), variabel tingkah laku (*behaviour*) dengan *gap feedback* negatif (-0,7). Penilaian dari respon rekan kerja (*cowoker / hod*) pada variabel keterampilan (*skill*) dengan nilai *gap feedback* (-0,3). Pada repon penilaian dari bawahan juga mendapat nilai *gap feedback* negatif dengan penilaian diri sendiri (*self / head of departemen housekeeping*) dengan nilai *gap feedback* negatif (-0,2) pada variabel tingkah laku (*behaviour*).

Dari hasil penilaian serta *gap* dari karyawan *housekeeping* (Andrian) dapat disimpulkan untuk hasil *gap feedback* positif cukup signifikan dan untuk *gap feedback* negatif cukup signifikan juga. Kesenjangan penilaian yang dilakukan oleh respon penilai orang lain dengan penilaian diri sendiri harus menjadi perhatian bagi *head of housekeeping* pada variabel pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) perlu adanya sebuah pelatihan atau training agar respon penilaian orang lain nantinya sesuai dengan yang diinginkan oleh *head of departemen housekeeping* dan untuk variabel tingkah laku (*behaviour*) juga menjadi faktor koreksi kedepanya bagi *head of housekeeping* untuk bisa menjadi lebih baik pada karyawan

serta karyawan lainnya di *housekeeping departemen* dan juga nantinya tidak ada lagi kesenjangan penilaian oleh orang lain yang meliputi respon atasan (*top*), rekan kerja (*cowoker / hod*) dan bawahan (*bottom / spv*) dengan penilaian dari diri sendiri (*self / head of housekeeping departemen*) serta dapat membentuk kerja individual dan juga team yang baik lagi di *housekeeping dpertemen*.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil uraian penellitian yang telah peneliti lakukan tentang penerapan metode penilaian kinerja karyawan di Hotel Grand Royal denai Bukittinggi maka peneliti dapat mengambil kesimpulan untuk setiap penilaian yang dilakukan oleh responden penilai yang berdasarkan metode penilaian kinerja karyawan *360 degree feedback* pada setiap departemen yang dilakukannya penerapan metode penilaian kinerja karyawan *middle management*.

- a. Penilaian yang dilakukan pada departemen front office dengan menggunakan metode *360 degree feedback* menunjukkan hasil yang kurang memuaskan karena penilaian yang dilakukan oleh orang lain yangkninya memiliki kesenjangan *GAP* negaitf pada setiap variabel yang yang dinilai, untuk penilaian dari rekan kerja menunjukkan angka yang cukup signifikan dan penilaian yang negatif hanya tertera pada penilaia variabel tingkah laku, dan untuk penilaian dari bawawahan juga memiliki angka negatif dari penilaian variabel tingkah laku. Dan hal ini akan menjadi koreksi atau perbaikan dari setiap karyawan pada departemen *front office* untuk bisa menjadi lebih baik.
- b. Penilaian dengan metode *360 degree feedback* pada departemen *f&b Service* didapati angka penilaian yang cukup signifikan angka

negatif dari kesenjangan hanya ada pada p[enilaian yang dilakukan oleh orang lain yakni atasan untuk variabel pengetahuan, ;enilaian yang dilakukan oleh rekan kerja terhadap karyawan *f&b Service* menunjukkan angka signifikan sekali dengan tidak adanya angka penilaian yang negatif antara penilaian dari rekan kerja dan diri sendiri untuk setiap variabel penelitian, dan untuk penilaian yang dilakukan oleh orang lain yakni bawahan mendapati angka negatif untuk penilaian pada variabel dari pengetahuan dan tingkah laku dan ini bisa dibilang penilaian yang tidak diharapkan oleh diri sendiri atau *head of departemen* maka dari itu angka kesenjangan atau *GAP* yang dihasilkan dapat menjadi acuan untuk perbaikan pada karyawan di departemen *f&b service* untuk lebih baik.

- c. Penilaian yang dengan metode *360 degree feedback* pada departemen *housekeeping* pada penilaian yang dilakukan oleh orang lain yakni atasan memiliki angka kesenjangan atau *GAP* yang negatif pada setiap variabel penilaian yakni pengetahuan, keterampilan, tingkah laku dan ini menunjukkan penilaian dari orang lain belum sesuai harapan yang diinginkan oleh *head of departemen housekeeping* dan menjadi koreksi serta perbaikan untuk karyawan *housekeeping*, dan untuk penilaian dari rekan kerja menunjukkan hasil angka penilaian yang kesenjangan atau *GAP* yang negatif juga untuk 3 variabel penilaian dan hal ini juga harus jadi perhatian serta koreksi dari *head of departemen*

*housekeeping* untuk menjadi koreksi dan perbaikan kedepannya, dan untuk penilaian yang dilakukan oleh bawahan cukup signifikan karena karena pada nilai *GAP* atau kesenjangan penilaian tidak ada memberikan hasil yang negatif dan ini menjadi salah satu hal yang bagus karena penilaian yang dilakukan oleh bawahan telah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh *head of departemen housekeeping*.

## 1.2 Saran

Sesuai dengan hasil uraian dari penelitian serta pembahasan, maka peneliti dapat memberikan saran setelah melihat hasil penelitian yang telah didapatkan pada penerapan metode *360 degree feedback middle management* di hotel Grand Royal Denai Bukittinggi dengan menggunakan 3 variabel *job competency* penilaian yakni pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku atau kepribadian (*behaviour*). Adapun saran yang akan peneliti kemukakan yaitu :

- a. Untuk point Penerapan, bagi peneliti ada bagusnya untuk melakukan penilaian dengan metode *360 degree feedback* untuk bisa melihat perbandingan penilaian yang dilakukan oleh struk tingkat atas seperti atasan (*top/GM*) disetiap departemen dengan diri sendiri yakni pada middle management (*self/HOD*) serta penilaian yang dilakuakn oleh rekan kerja (*cowoker/HOD*) dan bawahan (*bottom/SPV*) untuk bisa melihat kesenjangan atau *GAP* yang nantinya akan menjadi koreksi untuk perbaikan oleh head of

departemen di setiap departemen yang dilakukan penilaian dengan menggunakan metode *360 degree feedback* serta 3 variabel penilaian yakni pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan tingkah laku (*behaviour*).

- b. Melakukan penerapan yang berkelanjutan agar dapat memiliki metode penilaian yang dapat menjadi acuan untuk perbaikan dalam melihat potensi serta kelemahan karyawan dan menjadi koreksi pula nantinya untuk spesifikasi kenaikan jabatan dimasa yang akan datang bagi karyawan di Grand Royal Denai Hotel Bukittinggi



## DAFTAR PUSTAKA

- Akrani, & Gaurav. (2013). *#360 Degree Appraisal: meani and six parties involved in ii*. India: Online Jurnal.
- Ardyanto, M. (2011,(dalam jurnal Alimuddin : 2019)). *Mengenal Metode 360 Derajat*.
- Arini, W. (2011). *Penerapan Sistem Penilaian Kinerja 360 Derajat Sebagai Usaha Meningkatkan Presepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja*. Jurnal Penelitian.
- Armstrong, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.
- Edward, & Ewen. (2009). *360 Degree Feedback*. USA: Kanpage.
- Eka Fachrizal, A. (2013). *Penilaian Kinerja Karyawan dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback di Hotel Xyz Medan*. Medan: e-Journal Teknik Industri FT USU Vol 3, No.1, September 2013 pp. 7-14.
- Fleenor, J. P. (1997, (dalam skripsi Alimuddin 2019)). *Using 360 Degree Feedback Organisation : an annotated bibliography*. USA: Centre For Creative Leadership.
- Gibson, J., & Ivancevich, D. H. (2002). *Perilaku Organisasi*. texas: Busisnes Publication.inc.
- Gulo. (2010). *Metodologi*. Jakarta: Grasindo.
- Hanggraeni Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit FE UI. Jakarta.
- Hariandja, M. E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasrana Indonesia.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Akasara.
- Jhoni, M. K. (2013). *Pengukuran Kinerja dengan menggunakan Integrasi 360 Degree Feedback dan AHP di PT.S*. Fakultas Teknik Universitas Sumatra.
- Kani, U. (2012). *Penertian Penilaian*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Lharansia, R. (2009,(dalam Skripsi Alimuddin : 2019)). *Faktor-faktor penentu Efektivitas sistem Penilaian Kompetensi 360 drajat pada PT. X Bogor*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Linman, M. (2019). *#60 Degree Feedback*. Sandiego State University: Weghing and Prs and Cons.
- Mathis Robert, J. J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Masuia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moehmarino. (2012). *Penilaian Kinerja*. Jakarta: PT.RajaGrafindoPerkasa.
- Putra, W. (2019). *Pengertian Hotel*. jakarta: Jurnal Media Wisata.
- Rita, W. (2004). *Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Konsep 360 Degree Feedback*. Journal ekonomi dan Kewirausahaan VOL 4 no.1, April 2004 : 86-95.
- Robbins dan Judge. (2011). *Perilaku Organisasi, edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, P. S., & Timothy, J. A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sanghi,S. (2007,(didalam jurnal Aziz: 2020)). *The Handbook of Competency Mopping: Understanding, Designing, adn Implementing Competency Model Organisation*. England.
- Setyaningrum. (2004,(dalam jurnal Alimuddin 2019)). *Kesuksesan organisasi melalui penilaian kiner feedback 360 drajat*.
- Sugiyono. (2011). *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *PEnelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Suharno, B. (2013). *Pengertian karyawan menurut UU tahun 1969*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sulastiyono, A. (2006). *Management Penyelenggaraan Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastiyono, A. (2011). *Bagian Departmen Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- T. Fahlan, T. (2010). *Pengukuran Kinerja karyawan dengan Menggunakan 360 Degree Feedback PT. Kharisma Pemasaran Bersama*. Fakultas Teknik Universitas Sumatra.
- Veithzal, R. (2013). *Pengertian Kinerja*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Vlennor. (2016). *Evolution and Devolution of 360 Degree Feedback*. Cambridge: International Jurnal (VOI III).
- Vlennor, e. (2011). *Leveraging Impact of 360 Degree Feedback*. USA: PRFFILS.
- Ward. (2007,(dalam skripsi Alimudding : 2019)). *The Powerful New Model For Assesment Employee*. USA: Koganpage.
- Yuda, A. (2011). *Rancang Bangun Sistem Iformasi Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode 360 Degree feedback*.Skripsi.
- Yuniarsih, T. &. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

## LAMPIRAN I

## Surat Observasi Awal Penelitian


**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA BARAT**  
**FAKULTAS PARIWISATA**  
 Jl. By Pass Km. 1. No. 09. Aur Kuning, Bukittinggi, Sumatera Barat. Kode Pos 26131  
 Telp/Fax : 0752 6481949 . Website : www.umsb.ac.id. Email : fparumb@yahoo.com

---

Nomor : //I.3.AU/F/  
 Lamp : -  
 Hal : Permohonan Observasi Awal

Kepada Yth.  
Bapak /Ibu Pimpinan  
Hotel Grand Royal Denau Bukittinggi;

Di Tempat

*Assalamu 'alaikum wr wb*  
 Seiring salam di atas kami do'akan semoga Bapak/Ibu selalu dalam lindungan Allah SWT dan sukses menjalankan aktifitas sehari-hari. Amin

Sehubungan akan dilaksanakannya proses pembuatan Proposal Proyek Akhir guna menyelesaikan studi pada Fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat oleh mahasiswa kami atas nama:

Nama : Ilhamdi  
 NIM : 181090293302019  
 Program Studi : Perhotelan

Maka kami mohon kerjasama Bapak/Ibu untuk dapat memberikan kesempatan kepada mahasiswa yang bersangkutan guna melakukan observasi awal penelitian dalam rangka menyusun Proposal Proyek Akhir di instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu 'alaikum wr wb*  
 Bukittinggi : 07 Dzulhijjah 1443 H  
 : 7 Juni 2022 M  
 Dekan.

  
**Rizki Juliani, S.ST.Par., M.M.**  
 NBM. 1208526

## LAMPIRAN II

## Surat Permohonan Penelitian


**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA BARAT**  
**FAKULTAS PARIWISATA**  
 Jl. By Pass Km.1, No. 09, Aur Kuning, Bukittinggi, Sumatera Barat. Kode Pos 26131  
 Telp/Fax : 0752 6481949 . Website : www.umsb.ac.id, Email : fparumsb@yahoo.com

---

Nomor : /II.3.AU/F/  
 Lamp : -  
 Hal : Permohonan Observasi Awal

Kepada Yth,  
Bapak / Ibu Pimpinan  
Hotel Grand Royal Denda Bukittinggi

Di Tempat

*Assalamu'alaikum wr wb*

Seiring salam di atas kami do'akan semoga Bapak/Ibu selalu dalam lindungan Allah SWT dan sukses menjalankan aktivitas sehari-hari. Amin

Sehubungan akan dilaksanakannya proses pembuatan Proposal Proyek Akhir guna menyelesaikan studi pada Fakultas Pariwisata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat oleh mahasiswa kami atas nama:

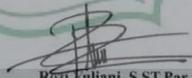
Nama : Ilhamdi  
 NIM : 181000293302019  
 Program Studi : Perhotelan

Maka kami mohon kerjasama Bapak/Ibu untuk dapat memberikan kesempatan kepada mahasiswa yang bersangkutan guna melakukan observasi awal penelitian dalam rangka menyusun Proposal Proyek Akhir di instansi/perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum wr wb*

Bukittinggi, 07 Dzulhijjah 1443 H  
 : 7 Juni 2022 M  
 Dekan.

  
**Rizki Yuliani, S.ST.Par., M.M.**  
**NBM. 1208526**

### LAMPIRAN III

#### Kuisoner

#### Penilaian Kinerja Karyawan

#### Oleh Atasan

Sehubungan dengan diadakannya penelitian tentang penilaian kinerja karyawan di Hotel Grand Royal denai Bukittinggi, saya mohon kepada bantuan Bapak/Ibuk mengisi kuisoner berikut dengan memberikan tanda check list (√) pada kotak yang sesuai dengan kriteria karyawan Bapak/Ibuk.

Adapun ketentuan penilaian dalam kuisoner ini adalah sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju : STS                      Diberi Skor 1
2. Tidak setuju                      : TS                      Diberi Skor 2
3. Ragu-ragu                      : RG                      Diberi Skor 3
4. Setuju                      : S                      Diberi Skor 4
5. Sangat setuju                      : SS                      Diberi Skor 5

Identitas Bapak/Ibuk tidak dicantumkan dalam penilaian ini, untuk itu saya nohon penilaian sejujurnya untuk peningkatan kinerja karyawan Bapak/Ibuk.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibuk saya ucapkan terima kasih.

Nama yang dinilai                      :

Jabatan                      :

Bagian/Departmen                      :

<b>Pernyataan(Knowledge)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Pendidikan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Karyawan telah memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan di departemen masing-masing.					
2.	Karyawan memiliki pengetahuan akan prosedur pelaksanaan tugas yang diberikan.					
3.	Karyawan telah memiliki pemahaman terhadap pelaksanaan tugasnya.					
<b>No</b>	<b>Indikator Pengalaman</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.	Karyawan telah memiliki pengalaman untuk pekerjaan yang akan di lakoni.					
5.	Karyawan telah mempunyai prestasi kerja yang baik					
<b>No.</b>	<b>Indikator Minat</b>	<b>STS</b>	<b>SS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
6.	Karyawan telah melakukan absensi/kehadiran kerja yang baik.					
7.	Karyawan sudah memiliki tingkat kepatuhan yang baik kepada setiap atasan.					
<b>Pernyataan(Skill)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Kecakapan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
8.	Karyawan departemen sudah memiliki kecakapan yang baik dalam menguasai pekerjaannya.					
9.	Karyawan sudah memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
10.	Karyawan sudah memiliki ketelitian yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Kepribadian</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
11.	Karyawan sudah bisa mengendalikan diri dengan baik dalam menangani tekanan pekerjaan					
12.	Karyawan sudah mempunyai kepercayaan diri yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<b>No</b>	<b>Indikator Latihan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
13.	Karyawan di tiap departemen sudah memiliki kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik.					

<b>Pernyataan(Behaviour)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Sikap Yang Positif</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
14.	Karyawan sudah memiliki kemauan yang baik untuk berkerja sama dalam team.					
15.	Karyawan telah memiliki tingkat kesukaan yang baik terhadap perkerjanya.					
16.	Karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang baik terhadap perusahaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Sikap Yang Negatif</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
17.	Karyawan lebih mementingkan berkerja sama didalam team dari pada mementingkan diri sendiri.					
18.	Karyawan memilih sangat peduli dengan perusahaan ketimbang acuh tak acuh dengan perusahaan					
19.	Karywan menunjukkan rasa yang memiliki terhadap perusahaan atau tidak peduli dengan perusahaan ditempat dia berkerja					
<b>Pernyataan Penilaian Kinerja</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Kuantitas Kerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
20.	Karyawan telah memaksimalkan waktu walam berkerja dengan baik					
21.	Karyawan telah memiliki pencapaian target yang baik terhadap perkerjaan yang diinginkan perushaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Kualitas Kerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
22.	Karyawa telah mengerjakan perkerjaan dengan baik dan sesuai apa yang diinginkan perusahaan					
23.	Karyawan telah memberikan hasil kerja yang baik					

## LAMPIRAN IV

### Kuisoner

#### Penilaian Kinerja Karyawan

#### Oleh Diri Sendiri (HOD)

Sehubung dengan diadakannya penelitian tentang penilaian kinerja karyawan di Hotel Grand Royal denai Bukittinggi, saya mohon kepada bantuan Bapak/Ibuk mengisi kuisoner berikut dengan memberikan tanda check list (√) pada kotak yang sesuai dengan kriteria karyawan Bapak/Ibuk.

Adapun ketentuan penilaian dalam kuisoner ini adalah sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju : STS Diberi Skor 1
2. Tidak setuju : TS Diberi Skor 2
3. Ragu-ragu : RG Diberi Skor 3
4. Setuju : S Diberi Skor 4
5. Sangat setuju : SS Diberi Skor 5

Identitas Bapak/Ibuk tidak dicantumkan dalam penilaian ini, untuk itu saya mohon penilaian sejujurnya untuk peningkatan kinerja karyawan Bapak/Ibuk. Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibuk saya ucapkan terima kasih.

Nama yang dinilai :

Jabatan :

Bagian/Departmen :

<b>Pernyataan(Knowledge)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Pendidikan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Karyawan telah memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan di departemen masing-masing.					
2.	Karyawan memiliki pengetahuan akan prosedur pelaksanaan tugas yang diberikan.					
3.	Karyawan telah memiliki pemahaman terhadap pelaksanaan tugasnya.					
<b>No</b>	<b>Indikator Pengalaman</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.	Karyawan telah memiliki pengalaman untuk pekerjaan yang akan di lakoni.					
5.	Karyawan telah mempunyai prestasi kerja yang baik					
<b>No.</b>	<b>Indikator Minat</b>	<b>STS</b>	<b>SS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
6.	Karyawan telah melakukan absensi/kehadiran kerja yang baik.					
7.	Karyawan sudah memiliki tingkat kepatuhan yang baik kepada setiap atasan.					
<b>Pernyataan(Skill)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Kecakapan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
8.	Karyawan departemen sudah memiliki kecakapan yang baik dalam menguasai pekerjaannya.					
9.	Karyawan sudah memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
10.	Karyawan sudah memiliki ketelitian yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Kepribadian</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
11.	Karyawan sudah bisa mengendalikan diri dengan baik dalam menangani tekanan pekerjaan					
12.	Karyawan sudah mempunyai kepercayaan diri yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<b>No</b>	<b>Indikator Latihan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
13.	Karyawan di tiap departemen sudah memiliki kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik.					

<b>Pernyataan(Behaviour)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Sikap Yang Positif</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
14.	Karyawan sudah memiliki kemauan yang baik untuk berkerja sama dalam team.					
15.	Karyawan telah memiliki tingkat kesukaan yang baik terhadap perkerjanya.					
16.	Karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang baik terhadap perusahaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Sikap Yang Negatif</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
17.	Karyawan lebih mementingkan berkerja sama didalam team dari pada mementingkan diri sendiri.					
18.	Karyawan memilih sangat peduli dengan perusahaan ketimbang acuh tak acuh dengan perusahaan					
19.	Karywan menunjukkan rasa yang memiliki terhadap perusahaan atau tidak peduli dengan perusahaan ditempat dia berkerja					
<b>Pernyataan Penilaian Kinerja</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Kuantitas Kerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
20.	Karyawan telah memaksimalkan waktu walam berkerja dengan baik					
21.	Karyawan telah memiliki pencapaian target yang baik terhadap perkerjaan yang diinginkan perusahaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Kualitas Kerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
22.	Karyawa telah mengerjakan perkerjaan dengan baik dan sesuai apa yang diinginkan perusahaan					
23.	Karyawan telah memberikan hasil kerja yang baik					

## LAMPIRAN V

### Kuisoner Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Rekan Kerja

Sehubung dengan diadakannya penelitian tentang penilaian kinerja karyawan di Hotel Grand Royal denai Bukittinggi, saya mohon kepada bantuan Bapak/Ibuk mengisi kuisoner berikut dengan memberikan tanda check list (√) pada kotak yang sesuai dengan kriteria karyawan Bapak/Ibuk.

Adapun ketentuan penilaian dalam kuisoner ini adalah sebagai berikut :

1. Sangat tidak setuju : STS Diberi Skor 1
2. Tidak setuju : TS Diberi Skor 2
3. Ragu-ragu : RG Diberi Skor 3
4. Setuju : S Diberi Skor 4
5. Sangat setuju : SS Diberi Skor 5

Identitas Bapak/Ibuk tidak dicantumkan dalam penilaian ini, untuk itu saya nohon penilaian sejujurnya untuk peningkatan kinerja karyawan Bapak/Ibuk.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibuk saya ucapkan terima kasih.

Nama yang dinilai :

Jabatan :

Bagian/Departmen :

<b>Pernyataan(Knowledge)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Pendidikan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Karyawan telah memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan di departement masing-masing.					
2.	Karyawan memiliki pengetahuan akan prosedur pelaksanaan tugas yang diberikan.					
3.	Karyawan telah memiliki pemahaman terhadap pelaksanaan tugasnya.					
<b>No</b>	<b>Indikator Pengalaman</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.	Karyawan telah memiliki pengalaman untuk pekerjaan yang akan di lakoni.					
5.	Karyawan telah mempunya prestasi kerja yang baik					
<b>No.</b>	<b>Indikator Minat</b>	<b>STS</b>	<b>SS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
6.	Karyawan telah melakukan absensi/kehadiran kerja yang baik.					
7.	Karyawan sudah memiliki tingkat kepatuhan yang baik kepada setiap atasan.					
<b>Pernyataan(Skill)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Kecakapan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
8.	Karyawan departemen sudah memiliki kecakapan yang baik dalm menguasai pekerjaanya.					
9.	Karyawan sudah memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
10.	Karyawan sudah memiliki ketelitian yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Kepribadian</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
11.	Karyawan sudah bisa mengendalikan diri dengan baik dalam menangani tekanan perkerjaan					
12.	Karyawan udah mempunyai kepercayaan diri yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<b>No</b>	<b>Indikator Latihan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>

13.	Karyawan di tiap departemen sudah memiliki kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik.					
<b>Pernyataan (Behaviour)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Sikap Yang Positif</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
14.	Karyawan sudah memiliki kemauan yang baik untuk berkerja sama dalam team.					
15.	Karyawan telah memiliki tingkat kesukaan yang baik terhadap perkerjanya.					
16.	Karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang baik terhadap perusahaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Sikap Yang Negatif</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
17.	Karyawan lebih mementingkan berkerja sama didalam team dari pada mementingkan diri sendiri.					
18.	Karyawan memilih sangat peduli dengan perusahaan ketimbang acuh tak acuh dengan perusahaan					
19.	Karywan menunjukkan rasa yang memiliki terhadap perusahaan atau tidak peduli dengan perusahaan ditempat dia berkerja					
<b>Pernyataan Penilaian Kinerja</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Kuantitas Kerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
20.	Karyawan telah memaksimalkan waktu dalam berkerja dengan baik					
21.	Karyawan telah memiliki pencapaian target yang baik terhadap perkerjaan yang diinginkan perusahaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Kualitas Kerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
22.	Karyawa telah mengerjakan perkerjaan dengan baik dan sesuai apa yang diinginkan perusahaan					
23.	Karyawan telah memberikan hasil kerja yang baik					

## LAMPIRAN VI

### Kuisoner Penilaian Kinerja Karyawan Oleh Bawahan (SPV)

Sehubung dengan diadakannya penelitian tentang penilaian kinerja karyawan di Hotel Grand Royal denai Bukittinggi, saya mohon kepada bantuan Bapak/Ibuk mengisi kuisoner berikut dengan memberikan tanda check list (√) pada kotak yang sesuai dengan kriteria karyawan Bapak/Ibuk.

Adapun ketentuan penilaian dalam kuisoner ini adalah sebagai berikut :

- |    |                     |       |               |
|----|---------------------|-------|---------------|
| 1. | Sangat tidak setuju | : STS | Diberi Skor 1 |
| 2. | Tidak setuju        | : TS  | Diberi Skor 2 |
| 3. | Ragu-ragu           | : RG  | Diberi Skor 3 |
| 4. | Setuju              | : S   | Diberi Skor 4 |
| 5. | Sangat setuju       | : SS  | Diberi Skor 5 |

Identitas Bapak/Ibuk tidak dicantumkan dalam penilaian ini, untuk itu saya nohon penilaian sejujurnya untuk peningkatan kinerja karyawan Bapak/Ibuk.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibuk saya ucapkan terima kasih.

Nama yang dinilai :

Jabatan :

Bagian/Departmen :

<b>Pernyataan(Knowledge)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Pendidikan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Karyawan telah memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaan di departement masing-masing.					
2.	Karyawan memiliki pengetahuan akan prosedur pelaksanaan tugas yang diberikan.					
3.	Karyawan telah memiliki pemahaman terhadap pelaksanaan tugasnya.					
<b>No</b>	<b>Indikator Pengalaman</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
4.	Karyawan telah memiliki pengalaman untuk pekerjaan yang akan di lakoni.					
5.	Karyawan telah mempunya prestasi kerja yang baik					
<b>No.</b>	<b>Indikator Minat</b>	<b>STS</b>	<b>SS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
6.	Karyawan telah melakukan absensi/kehadiran kerja yang baik.					
7.	Karyawan sudah memiliki tingkat kepatuhan yang baik kepada setiap atasan.					
<b>Pernyataan(Skill)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Kecakapan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
8.	Karyawan departemen sudah memiliki kecakapan yang baik dalm menguasai pekerjaanya.					
9.	Karyawan sudah memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
10.	Karyawan sudah memiliki ketelitian yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Kepribadian</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
11.	Karyawan sudah bisa mengendalikan diri dengan baik dalam menangani tekanan pekerjaan					
12.	Karyawan udah mempunyai kepercayaan diri yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan.					
<b>No</b>	<b>Indikator Latihan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>

13.	Karyawan di tiap departemen sudah memiliki kemampuan dalam melatih diri untuk lebih baik.					
<b>Pernyataan(Behaviour)</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Sikap Yang Positif</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
14.	Karyawan sudah memiliki kemauan yang baik untuk berkerja sama dalam team.					
15.	Karyawan telah memiliki tingkat kesukaan yang baik terhadap perkerjanya.					
16.	Karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang baik terhadap perusahaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Sikap Yang Negatif</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
17.	Karyawan lebih mementingkan berkerja sama didalam team dari pada mementingkan diri sendiri.					
18.	Karyawan memilih sangat peduli dengan perusahaan ketimbang acuh tak acuh dengan perusahaan					
19.	Karywan menunjukkan rasa yang memiliki terhadap perusahaan atau tidak peduli dengan perusahaan ditempat dia berkerja					
<b>Pernyataan Penilaian Kinerja</b>						
<b>No.</b>	<b>Indikator Kuantitas Kerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
20.	Karyawan telah memaksimalkan waktu dalam berkerja dengan baik					
21.	Karyawan telah memiliki pencapaian target yang baik terhadap perkerjaan yang diinginkan perusahaan					
<b>No.</b>	<b>Indikator Kualitas Kerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>RG</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
22.	Karyawa telah mengerjakan perkerjaan dengan baik dan sesuai apa yang diinginkan perusahaan					
23.	Karyawan telah memberikan hasil kerja yang baik					

## LAMPIRAN VII

## UJI VALIDITAS DENGAN MENGGUNAKAN MICROSOFT EXCEL 2010

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
1	4	4	5	4	3	3	2
2	5	4	4	2	2	3	3
3	5	4	4	1	3	3	4
4	5	4	5	5	4	3	3
5	4	5	5	5	3	3	3
6	5	4	4	1	2	4	3
7	5	4	4	2	2	3	3
8	5	4	4	4	2	3	4
9	2	4	4	2	3	2	4
10	4	4	4	2	3	3	4
11	4	5	5	1	3	2	4
12	5	5	4	5	2	3	2
13	5	5	5	5	2	4	5
14	5	4	4	1	2	3	4
15	5	4	4	1	2	4	4
16	5	4	4	1	2	3	4
17	5	4	4	1	2	4	4
18	5	5	5	5	4	3	4
19	5	5	5	5	4	4	4
20	4	4	4	2	2	4	4
21	5	4	4	4	3	4	4
22	5	5	5	4	4	4	4
23	2	4	4	2	4	4	5
24	4	4	4	2	4	3	4
25	4	4	4	3	3	4	4
26	4	4	4	4	3	4	4
27	4	4	4	4	3	4	4
28	4	4	4	3	3	4	4
29	4	4	4	2	3	3	4
30	5	5	5	5	4	4	4
31	4	4	4	3	3	4	4
32	4	4	4	3	3	4	4
33	4	4	4	3	3	4	4

<b>34</b>	4	4	4	3	3	4	4
<b>35</b>	5	5	5	5	4	4	4
<b>36</b>	5	5	5	5	4	4	4
<b>37</b>	5	5	5	5	4	4	4
<b>38</b>	4	4	4	2	4	4	4
<b>39</b>	4	4	4	2	4	4	4
<b>40</b>	4	4	4	2	4	4	4
<b>41</b>	4	4	4	4	4	4	4
<b>42</b>	4	5	5	4	4	4	4
<b>43</b>	2	3	4	2	4	4	4
<b>44</b>	4	4	4	2	4	2	4
<b>45</b>	4	4	4	2	4	4	4
<b>46</b>	4	4	4	2	4	4	4
<b>47</b>	5	5	5	5	4	4	4
<b>48</b>	5	5	5	5	4	4	4
<b>Jumlah</b>	208	205	207	147	154	172	185
<b>r hitung</b>	0,42613	0,7678814	0,77753	0,86246	0,54269	0,44865	0,17902
<b>r tabel</b>	0,284	0,284	0,284	0,284	0,284	0,284	0,284
<b>ket</b>	V	V	V	V	V	V	T
<b>varians</b>	0,60993	0,2442376	0,219415	2,10239	0,63652	0,37589	0,29743
<b>x<sup>2</sup></b>	43264	42025	42849	21609	23716	29584	34225
	1	2	3	4	5	6	7

<b>JML</b>	<b>P8</b>	<b>P9</b>	<b>P10</b>	<b>P11</b>	<b>P12</b>	<b>P13</b>	<b>JML</b>
<b>25</b>	2	3	3	3	3	2	<b>16</b>
<b>23</b>	4	5	3	3	4	3	<b>22</b>
<b>24</b>	4	4	3	2	3	3	<b>19</b>
<b>29</b>	4	5	4	4	5	4	<b>26</b>
<b>28</b>	5	5	5	4	4	3	<b>26</b>
<b>23</b>	4	4	4	3	3	3	<b>21</b>
<b>23</b>	4	4	4	3	3	3	<b>21</b>
<b>26</b>	4	4	2	2	3	3	<b>18</b>
<b>21</b>	4	3	3	3	3	3	<b>19</b>
<b>24</b>	4	3	1	4	3	3	<b>18</b>
<b>24</b>	4	5	5	5	4	3	<b>26</b>
<b>26</b>	5	5	4	1	5	3	<b>23</b>

<b>31</b>	4	4	4	4	5	4	<b>25</b>
<b>23</b>	4	4	3	3	4	4	<b>22</b>
<b>24</b>	4	3	3	3	4	4	<b>21</b>
<b>23</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>24</b>	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
<b>31</b>	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>24</b>	4	4	3	4	4	4	<b>23</b>
<b>28</b>	4	4	3	4	4	4	<b>23</b>
<b>31</b>	5	4	4	3	4	4	<b>24</b>
<b>25</b>	4	4	5	4	4	4	<b>25</b>
<b>25</b>	4	4	5	3	4	4	<b>24</b>
<b>26</b>	4	4	3	4	3	3	<b>21</b>
<b>27</b>	4	4	3	4	3	4	<b>22</b>
<b>27</b>	4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
<b>26</b>	4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
<b>24</b>	4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>26</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>26</b>	4	4	3	4	4	4	<b>23</b>
<b>26</b>	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
<b>26</b>	4	4	4	3	4	4	<b>23</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>26</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>26</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>26</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>28</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>30</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>23</b>	5	4	5	4	4	4	<b>26</b>
<b>24</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>26</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>26</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>32</b>	4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
<b>1278</b>	190	193	181	173	184	176	<b>1101</b>
	0,512 3	0,593	0,773 2	0,518 4	0,738 1	0,651 8	

0,284	0,284	0,284	0,284	0,284	0,284
V	V	V	V	V	V
0,168 4	0,191	0,563 4	0,499 6	0,269 5	0,269 5
36100	3724 9	32761	29929	33856	30976
8	9	10	11	12	13

<b>P14</b>	<b>P15</b>	<b>P16</b>	<b>P17</b>	<b>P18</b>	<b>P19</b>	<b>jumlah</b>
4	5	4	5	4	3	<b>25</b>
4	3	3	5	4	4	<b>23</b>
4	3	3	4	3	2	<b>19</b>
4	4	5	4	3	3	<b>23</b>
3	3	4	5	3	3	<b>21</b>
4	3	3	4	3	3	<b>20</b>
5	3	3	4	3	3	<b>21</b>
2	3	2	2	2	2	<b>13</b>
4	3	3	3	2	2	<b>17</b>
3	3	4	4	3	1	<b>18</b>
4	4	4	3	2	3	<b>20</b>
3	4	3	4	2	2	<b>18</b>
5	5	5	4	4	4	<b>27</b>
4	3	4	4	4	3	<b>22</b>
4	3	4	4	3	4	<b>22</b>
4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
5	3	4	4	4	3	<b>23</b>
5	5	4	4	3	4	<b>25</b>
5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
4	4	4	4	3	3	<b>22</b>
4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
4	4	3	4	3	3	<b>21</b>
4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
4	3	3	4	4	3	<b>21</b>
4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
4	4	3	4	4	3	<b>22</b>
4	4	3	4	4	3	<b>22</b>

5	4	4	4	4	4	<b>25</b>
4	3	3	4	4	4	<b>22</b>
4	3	3	4	3	3	<b>20</b>
4	3	4	4	3	4	<b>22</b>
4	3	3	4	3	3	<b>20</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	5	4	4	4	4	<b>25</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	3	3	4	4	3	<b>21</b>
4	3	3	4	4	3	<b>21</b>
4	4	3	4	3	3	<b>21</b>
4	4	3	4	3	3	<b>21</b>
4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	4	4	4	4	3	<b>23</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
4	4	4	4	4	4	<b>24</b>
193	178	173	191	168	154	<b>1057</b>
0,6835	0,629	0,696	0,5619	0,732	0,7802	
0,284	0,284	0,284	0,284	0,284	0,284	
v	v	v	v	v	v	
0,2762	0,381	0,372	0,191	0,426	0,4663	
37249	31684	29929	36481	28224	23716	
14	15	16	17	18	19	

<b>P20</b>	<b>P21</b>	<b>P22</b>	<b>P23</b>	<b>jumlah</b>
4	3	4	3	<b>14</b>
2	2	3	3	<b>10</b>
3	3	4	3	<b>13</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
5	3	4	3	<b>15</b>
3	2	3	3	<b>11</b>
4	2	3	2	<b>11</b>
3	3	4	3	<b>13</b>
3	3	4	3	<b>13</b>
3	2	4	3	<b>12</b>

2	3	4	2	<b>11</b>
3	3	4	3	<b>13</b>
3	3	4	4	<b>14</b>
3	3	4	4	<b>14</b>
3	4	3	4	<b>14</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
2	3	4	4	<b>13</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
5	5	4	4	<b>18</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
5	4	4	4	<b>17</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
4	4	3	4	<b>15</b>
3	3	4	4	<b>14</b>
4	4	3	3	<b>14</b>
4	3	4	3	<b>14</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
4	3	4	3	<b>14</b>
4	3	4	3	<b>14</b>
3	3	4	3	<b>13</b>
3	3	4	3	<b>13</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	2	4	4	<b>14</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
3	4	4	4	<b>15</b>
4	3	4	4	<b>15</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	4	4	4	<b>16</b>
4	4	4	5	<b>17</b>
4	4	5	5	<b>18</b>
<b>176</b>	<b>158</b>	<b>187</b>	<b>175</b>	<b>696</b>

<b>0,7351</b>	<b>0,801</b>	<b>0,50745</b>	<b>0,79383</b>
<b>0,284</b>	<b>0,284</b>	<b>0,284</b>	<b>0,284</b>
<b>v</b>	<b>v</b>	<b>V</b>	<b>v</b>
<b>0,4823</b>	<b>0,4663</b>	<b>0,13785</b>	<b>0,40381</b>
<b>30976</b>	<b>24964</b>	<b>34969</b>	<b>30625</b>
20	21	22	23





X3 Behaviour						Y ( Penilaian Kinerja)				Total
X3.1			X3.2			Y1		Y2		
4	5	4	5	4	3	4	3	4	3	78
4	3	3	5	4	4	2	2	3	3	75
4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	71
4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	90
3	3	4	5	3	3	5	3	4	3	87
4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	72
5	3	3	4	3	3	4	2	3	2	73
2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	66
4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	66
3	3	4	4	3	1	3	2	4	3	68
4	4	4	3	2	3	2	3	4	2	77
3	4	3	4	2	2	3	3	4	3	78
5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	92
4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	77
4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	77
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	80
5	3	4	4	4	3	2	3	4	4	79
5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	91
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	95
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	80
4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	84
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	90
4	4	3	4	3	3	5	4	4	4	83
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	84
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	80
4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	81
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	82
4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	80
4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	79
5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	92
4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	82
4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	79
4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	80
4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	78
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	93
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
4	3	3	4	4	3	4	2	4	4	81
4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	82
4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	82
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	84
4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	88
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	85
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	93
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	94
<b>0.27615</b>	<b>0.38121</b>	<b>0.3719</b>	<b>0.19105</b>	<b>0.42553</b>	<b>0.46631</b>	<b>0.48227</b>	<b>0.46631</b>	<b>0.13785</b>	<b>0.40381</b>	<b>3947</b>

Hasil uji Reabilitas	
koefisien Reabukitas	Interpretasi
1.042871445	Sangat Tinggi

## LAMPIRAN IX

**Perhitungan Rata-rata Skor Angket Kuisioner Penilaian Dengan Microsoft  
Excel 2010**

Rata-rata Penilaian Atasan (TOP)																									
No.	X1 Knowledge							Jml	DEPT	X2 Skill						Jml	DEPT	X3 Behaviour						Jml	DEPT
	X1.1		X1.2		X1.3					X2.1		X2.2		X2.3				X3.1			X3.2				
1	4	4	5	4	3	3	2	25	F.O	2	3	3	3	3	2	16	F.O	4	5	4	5	4	3	25	F.O
2	5	4	4	2	2	3	3	23		4	5	3	3	4	3	22		4	3	3	5	4	4	23	
3	5	4	4	1	3	3	4	24		4	4	3	2	3	3	19		4	3	3	4	3	2	19	
4	5	4	5	5	4	3	3	29	F&B	4	5	4	4	5	4	26	F&B	4	4	5	4	3	3	23	F&B
5	4	5	5	5	3	3	3	28		5	5	5	4	4	3	26		3	3	4	5	3	3	21	
6	5	4	4	1	2	4	3	23		4	4	4	3	3	3	21		4	3	3	4	3	3	20	
7	5	4	4	2	2	3	3	23	HK	4	4	4	3	3	3	21	HK	5	3	3	4	3	3	21	HK
8	5	4	4	4	2	3	4	26		4	4	2	2	3	3	18		2	3	2	2	2	2	13	
9	2	4	4	2	3	2	4	21		4	3	3	3	3	3	19		4	3	3	3	2	2	17	
10	4	4	4	2	3	3	4	24	HK	4	3	1	4	3	3	18	HK	3	3	4	4	3	1	18	HK
11	4	5	5	1	3	2	4	24		4	5	5	5	4	3	26		4	4	3	2	3	16		
12	5	5	4	5	2	3	2	26		5	5	4	1	5	3	23		3	4	3	4	2	2	18	
Jumlah, rata-rata Per departemen								72	24	Jumlah, rata-rata Per departemen						57	19	Jumlah, rata-rata Per departemen						67	22.33
Jumlah, rata-rata Per departemen								103	25.75	Jumlah, rata-rata Per departemen						94	23.5	Jumlah, rata-rata Per departemen						85	21.25
Jumlah, rata-rata Per departemen								26	24.2	Jumlah, rata-rata Per departemen						104	20.8	Jumlah, rata-rata Per departemen						82	16.40

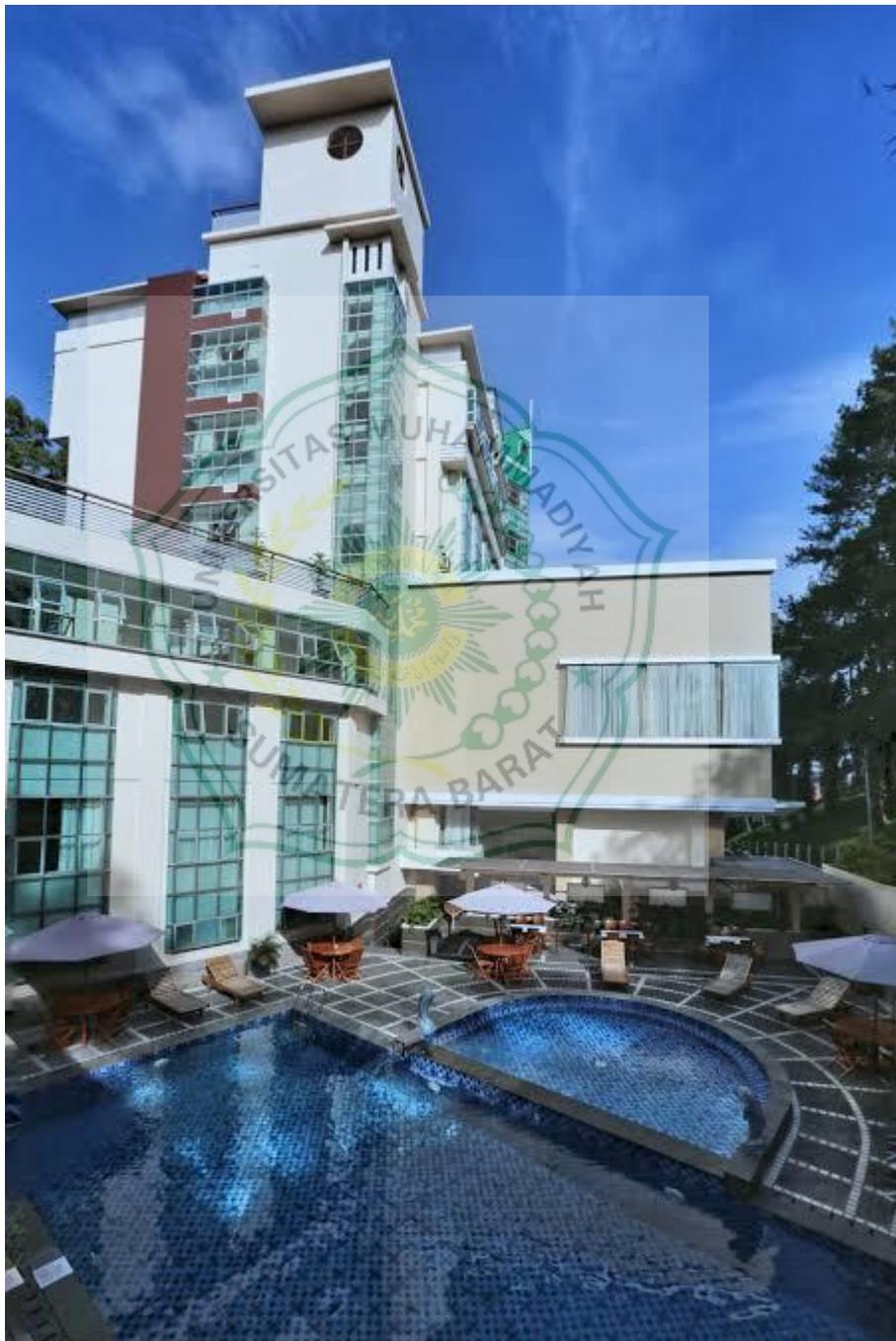
Rata-rata Penilaian Diri sendiri (SELF)																									
No.	X1 Knowledge							Jml	DEPT	X2 Skill						Jml	DEPT	X3 Behaviour						Jml	DEPT
	X1.1		X1.2		X1.3					X2.1		X2.2		X2.3				X3.1			X3.2				
13	5	5	5	5	2	4	5	31	F.O	4	4	4	4	5	4	25	F.O	5	5	5	4	4	4	27	F.O
14	5	4	4	1	2	3	4	23		4	4	3	3	4	4	22		4	3	4	4	4	3	22	
15	5	4	4	1	2	4	4	24		4	3	3	3	4	4	21		4	3	4	4	3	4	22	
16	5	4	4	1	2	3	4	23	F&B	4	4	4	4	4	4	24	F&B	4	4	3	4	4	3	22	F&B
17	5	4	4	1	2	4	4	24		4	4	4	3	4	4	23		5	3	4	4	4	3	23	
18	5	5	5	5	4	3	4	31		4	4	4	3	4	4	23		5	5	4	4	3	4	25	
19	5	5	5	5	4	4	4	32		4	4	4	4	4	4	24		5	4	4	4	4	4	25	
20	4	4	4	2	2	4	4	24	HK	4	4	3	4	4	4	23	HK	4	4	4	4	3	3	22	HK
21	5	4	4	4	3	4	4	28		4	4	3	4	4	4	23		4	4	4	4	3	3	22	
22	5	5	5	4	4	4	4	31		5	4	4	3	4	4	24		4	4	4	4	4	3	23	
23	2	4	4	2	4	4	5	25		4	4	5	4	4	4	25		4	4	3	4	3	3	21	
24	4	4	4	2	4	3	4	25		4	4	5	3	4	4	24		4	4	4	4	4	3	23	
Jumlah, rata-rata Per departemen								78	26	Jumlah, rata-rata Per departemen						68	22.67	Jumlah, rata-rata Per departemen						93	23.67
Jumlah, rata-rata Per departemen								110	27.50	Jumlah, rata-rata Per departemen						94	23.50	Jumlah, rata-rata Per departemen						95	23.75
Jumlah, rata-rata Per departemen								211	26.60	Jumlah, rata-rata Per departemen						119	23.80	Jumlah, rata-rata Per departemen						111	22.20

Rata-rata penilaian COWOKER																									
No.	X1 Knowledge							Jml	DEPT	X2 Skill						Jml	DEPT	X3 Behaviour						Jml	DEPT
	X1.1			X1.2		X1.3				X2.1		X2.2		X2.3				X3.1			X3.2				
25	4	4	4	3	3	4	4	26	F.O - HK	4	4	3	4	3	3	21	F.O - HK	4	4	3	4	4	3	22	F.O - HK
26	4	4	4	4	3	4	4	27		4	4	3	4	3	4	22		4	3	3	4	4	3	21	
27	4	4	4	4	3	4	4	27		4	4	4	4	3	3	22		4	4	4	4	4	3	23	
28	4	4	4	3	3	4	4	26		4	4	4	4	3	3	22		4	4	3	4	4	3	22	
29	4	4	4	2	3	3	4	24		4	4	4	4	4	3	23		4	4	3	4	4	3	22	
30	5	5	5	5	4	4	4	32	HK - F.O	4	4	4	4	4	4	24	HK - F.O	5	4	4	4	4	4	25	HK - F.O
31	4	4	4	3	3	4	4	26		4	4	4	4	4	4	24		4	3	3	4	4	4	22	
32	4	4	4	3	3	4	4	26		4	4	3	4	4	4	23		4	3	3	4	3	3	20	
33	4	4	4	3	3	4	4	26	O - F&	4	4	4	3	4	4	23	F.O - F&B	4	3	4	4	3	4	22	F.O - F&B
34	4	4	4	3	3	4	4	26		4	4	4	3	4	4	23		4	3	3	4	3	3	20	
35	5	5	5	5	4	4	4	32		4	4	4	4	4	4	24		4	4	4	4	4	4	24	
36	5	5	5	5	4	4	4	32		4	4	4	4	4	4	24		4	5	4	4	4	4	25	
Jumlah, rata-rata Per departemen								130	26.5	Jumlah, rata-rata Per departemen						110	22	Jumlah, rata-rata Per departemen						110	22
								84	28							71	23.67							67	22.33
								116	29							94	23.50							91	22.75

Rata-rata penilaian BOTTOM																										
No.	X1 Knowledge							Jml	DEPT	X2 Skill						Jml	DEPT	X3 Behaviour						Jml	DEPT	
	X1.1			X1.2		X1.3				X2.1		X2.2		X2.3				X3.1			X3.2					
							jumlah								jumlah									jumlah		
37	5	5	5	5	4	4	4	32	F.O	4	4	4	4	4	4	24	F.O	4	4	4	4	4	4	24	F.O	
38	4	4	4	2	4	4	4	26		4	4	4	4	4	4	24		4	3	3	4	4	3	21		
39	4	4	4	2	4	4	4	26		4	4	4	4	4	4	24		4	3	3	4	4	3	21		
40	4	4	4	2	4	4	4	26	F&B	4	4	4	4	4	4	24	F&B	4	4	3	4	3	3	21	F&B	
41	4	4	4	4	4	4	4	28		4	4	4	4	4	4	24		4	4	3	4	3	3	21		
42	4	5	5	4	4	4	4	30		4	4	4	4	4	4	24		4	4	4	4	4	3	23		
43	2	3	4	2	4	4	4	23		5	4	5	4	4	4	26		4	4	4	4	4	4	24		
44	4	4	4	2	4	2	4	24	HK	4	4	4	4	4	4	24	HK	4	4	4	4	4	4	24	HK	
45	4	4	4	2	4	4	4	26		4	4	4	4	4	4	24		4	4	4	4	4	4	24		
46	4	4	4	2	4	4	4	26		4	4	4	4	4	4	24		4	4	4	4	4	3	23		
47	5	5	5	5	4	4	4	32		4	4	4	4	4	4	24		4	4	4	4	4	4	24		
48	5	5	5	5	4	4	4	32		4	4	4	4	4	4	24		4	4	4	4	4	4	24		
Jumlah, rata-rata Per departemen								84	28	Jumlah, rata-rata Per departemen						72	24	Jumlah, rata-rata Per departemen						66	22	
								107	26.75							98	24.5							89	22.25	
								140	28							120	24							119	23.8	

**LAMPIRAN X**

**Gambaran Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi**



**LAMPIRAN XI****Penjelasan Angket Kuisoner Penilaian Kepada Salah Satu *Head of Departemen* Di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi**