

## BAB I PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

PT Kaltim Nusa Etika (PT KNE) adalah anak perusahaan dari PT. Pupuk Kalimantan Timur yang didirikan pada tanggal 23 Desember 1987 di Balikpapan – Kalimantan Timur. PT KNE merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa meliputi *outsourcing*, kontraktor, dan penyewaan kendaraan untuk perusahaan. PT Kaltim Nusa Etika memiliki lebih dari 3000 orang karyawan dan telah bekerja sama dengan berbagai perusahaan yang terpercaya, seperti PT. Pama Persada, PT. Pupuk Kaltim, PT Kaltim Methanol Industri, PT Kaltim Parna Industri, KPC, Trakindo, Thiess, Petrosea, Toyota, dan PUSRI. PT Kaltim Nusa Etika terdiri dari satu kantor pusat yang berdomisili di Bontang, dan memiliki dua kantor cabang perwakilan yaitu di Sangatta dan Jakarta. PT KNE sendiri juga mempunyai berbagai divisi seperti keuangan, marketing, umum dan logistik, teknologi dan informasi, dll.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, peran Sumber Daya Manusia dalam PT KNE menjadi sangat penting, karena Sumber Daya Manusia, khususnya yang memiliki kompetensi tinggi berperan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Optimasi efisiensi dan efektivitas, tidak hanya bergantung pada pengontrolan sisi finansial perusahaan, akan tetapi juga berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan menggunakan dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada menjadi lebih berdedikasi dan termotivasi untuk lebih mampu mengembangkan diri ditengah kompetisi bisnis yang semakin kompetitif (Hosain, 2016, p. 21). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan khususnya PT. KNE kantor perwakilan Jakarta untuk mengetahui dan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya dengan tujuan untuk melakukan pengembangan kompetensi karyawan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

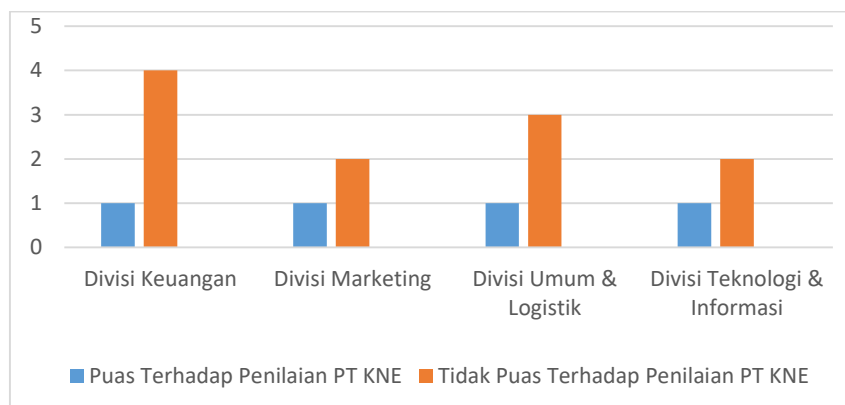
Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki karyawan, pada umumnya perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja secara berkala pada para karyawannya. Pada saat ini, manajemen HRD dari PT KNE kantor perwakilan Jakarta, melakukan penilaian kinerja dengan metode *rating scale*, dimana penilaian dilakukan oleh atasan langsung dan masing – masing kompetensi memiliki nilai

bobot kepentingan yang sama. Pada PT KNE kantor perwakilan Jakarta penilaian menggunakan kompetensi dianggap dapat membantu perusahaan untuk menilai kinerja atau perilaku karyawan dalam mencapai hasil yang diharapkan perusahaan. Model kompetensi juga dianggap dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekurangan dari setiap perilaku dan kinerja karyawan selama proses kerja dalam mencapai *output* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penggunaan model kompetensi ini juga sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja para karyawan agar dapat mengetahui apakah para karyawan telah mencapai target kinerja yang telah ditentukan. Adapun instrumen penilaian menggunakan 3 penilaian kompetensi yaitu prestasi kerja, kepribadian, dan kemampuan khusus tingkat manajer. Pada tiga kompetensi yang digunakan terdiri dari 18 kriteria kompetensi yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan yang terdiri dari kuantitas kerja, kualitas kerja, penguasaan bidang kerja, penyesuaian diri, kedisiplinan, inisiatif, komunikasi, kemampuan pemecahan persoalan, sikap terhadap pekerjaan, kerjasama, kemandirian, loyalitas, kepemimpinan, perencanaan pengorganisasian kerja, pengendalian, dan keputusan, yang mana pada seluruh kompetensi dan kriteria kompetensi ini memiliki bobot nilai yang sama rata. Pada proses penilaian, penilai (*rater*) yaitu atasan langsung karyawan diminta untuk memberikan poin penilaian dari tiap uraian kriteria kompetensinya. Penilaian kinerja pada PT KNE kantor perwakilan Jakarta dilakukan dengan menggunakan 5 kriteria penilaian dan pembobotan skala nilai 50 sampai dengan 90. Nilai 50 dianggap memiliki kinerja yang kurang baik, 60 memiliki kinerja cukup baik, 70 memiliki kriteria kinerja sedang atau berada pada nilai rata – rata, 80 memiliki kinerja baik, dan 90 memiliki kinerja sangat baik.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja kompetensi karyawan saat ini merupakan instrumen kompetensi yang digunakan secara umum pada seluruh divisi di PT KNE kantor perwakilan Jakarta, dan lebih dari 10 tahun telah digunakan, tepatnya dari tahun 2009 hingga saat ini (tahun 2020). Kelemahan pada pengukuran kinerja kompetensi saat ini adalah penggunaan alat ukur yang digeneralisasikan untuk seluruh divisi, sehingga pengukuran kompetensi untuk divisi keuangan menjadi kurang efektif. Disamping itu, instrumen penilaian kinerja kompetensi *existing* perlu diperbaharui karena dianggap tidak mampu

menggambarkan kompetensi yang dibutuhkan oleh divisi keuangan, dan pembobotan yang sama rata pada instrumen kompetensi membuat karyawan divisi keuangan sulit untuk mengetahui kompetensi utama yang dibutuhkan. Penilaian dengan pendekatan *top – down/* atasan langsung terhadap bawahannya membuat karyawan jarang sekali menerima *feedback* atas kompetensinya, dan juga cenderung menimbulkan penilaian subjektif. Pengukuran kinerja *top – down* pada PT KNE kantor perwakilan Jakarta juga membuat budaya perusahaan lebih individualis. Individu cenderung berusaha untuk menunjukkan performa terbaik hanya pada atasan saja, sehingga menurunkan semangat kerjasama. Pengukuran kinerja *top – down* juga membuat atasan memiliki kekuasaan tunggal/ superior dalam menilai bawahannya, yang mana memungkinkan munculnya pemimpin yang cenderung arogan dan otoriter

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap metode pengukuran kompetensi *existing*, dilakukan survey dengan memberikan satu pertanyaan mengenai kepuasan karyawan PT KNE kantor perwakilan Jakarta terhadap metode pengukuran kompetensi saat ini. Hasil menunjukkan bahwa pada divisi keuangan, tingkat ketidakpuasan terhadap metode pengukuran kinerja kompetensi yang saat ini digunakan paling tinggi jika dibandingkan dengan divisi lain.



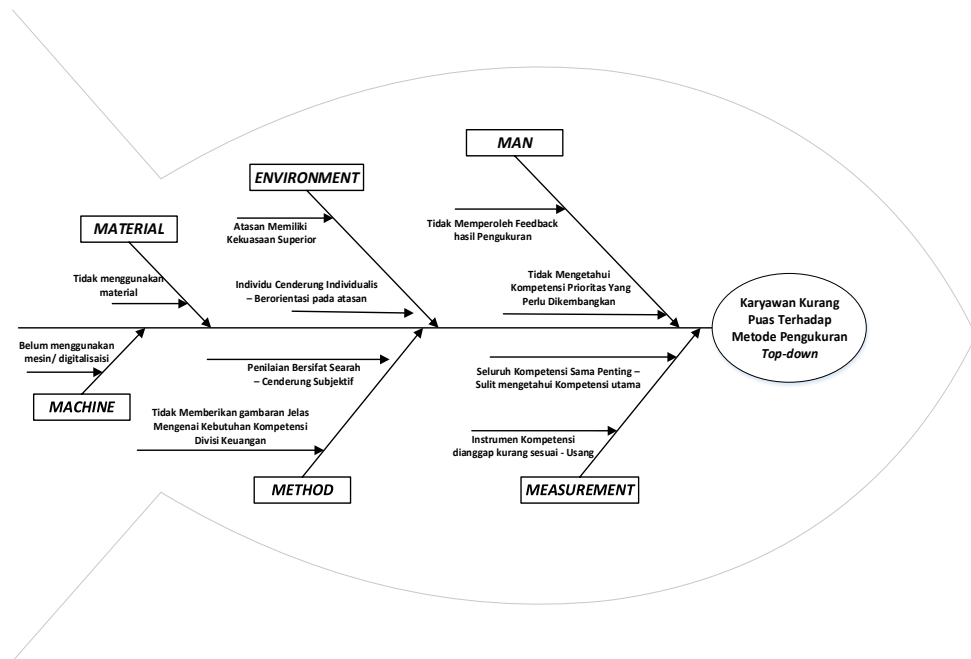
Gambar I.1 Diagram Kepuasan Penilaian Kinerja PT KNE (Survey tahun 2020)

Dengan menggunakan sampel sebanyak 15 orang karyawan atau 30% dari total karyawan yang berjumlah 50 orang pada PT KNE kantor perwakilan Jakarta pada berbagai divisi, diketahui bahwa 11 orang (73%) diantaranya merasa tidak puas terhadap metode pengukuran kompetensi saat ini, dan tingkat ketidakpuasan tertinggi berada pada divisi keuangan. Diketahui bahwa 4 dari 5 orang karyawan

pada divisi keuangan (80%) menyatakan tidak puas terhadap terhadap metode pengukuran kinerja kompetensi *existing*. Ini artinya bahwa terdapat permasalahan metode kinerja kompetensi pada divisi keuangan yang harus diselesaikan oleh PT. KNE kantor perwakilan Jakarta. Mengacu pada hal tersebut, maka identifikasi mengenai permasalahan kompetensi difokuskan pada divisi keuangan.

Berdasarkan survey dan wawancara yang dilakukan pada bulan Juli-Agustus 2020 pada 3 orang staf yang kurang puas terhadap penilaian kinerja *existing* dan 2 SPV divisi keuangan diketahui bahwa secara umum mereka menilai bahwa pengukuran kinerja kompetensi *existing* yang dilakukan satu orang atasan kurang baik dan kurang memuaskan, karena dinilai kurang objektif dan memunculkan budaya persaingan yang tidak sehat, yang mana karyawan cenderung fokus pada atasan (budaya kedekatan dengan atasan), sehingga atasan merasa memiliki kuasa dan kurang mau mendengar bawahannya. Mereka berharap bahwa penilaian dilakukan tidak hanya oleh atasan, tetapi juga oleh pihak lain yang sering terlibat dan berinteraksi dengan mereka dalam lingkup kerjanya, agar penilaian lebih objektif dan menyeluruh. Kompetensi *existing* yang digunakan sama dengan divisi-divisi lain, dan mereka berharap kompetensi disesuaikan karena sudah dianggap terlalu lama. Mereka berharap bahwa kompetensi disusun berdasarkan prioritas divisi keuangan, dan masing-masing kompetensi ada penjelasan minimum yang harus diperolehnya. Mereka juga berharap penilaian lebih terbuka dan memberikan umpan balik mengenai kompetensi utama dan atau yang kurang yang perlu dikembangkan, khususnya berkenaan dengan kompetensi prioritasnya.

Berikut ini adalah permasalahan metode pengukuran kompetensi pada divisi keuangan PT. KNE kantor perwakilan Jakarta berdasarkan hasil kesimpulan dari penulis, yang digambarkan dengan menggunakan pendekatan *fishbone model*.



Gambar I.2 Diagram *Fishbone*

Dari gambar di atas diketahui bahwa metode pengukuran kompetensi *existing* dianggap kurang memuaskan untuk karyawan divisi keuangan PT KNE kantor perwakilan Jakarta. Penilaian kompetensi metode *existing* (*top down*) yang mana penilaian hanya dilakukan oleh satu orang yaitu atasan langsung, dinilai cenderung menghasilkan penilaian yang kurang objektif, karena atasan langsung terkadang tidak selalu berada di dekat bawahannya, sehingga penilaian dari pihak lain (rekan, bawahan) diperlukan untuk meningkatkan objektivitas penilaian kompetensi. Penilaian metode *existing* juga membuat atasan memiliki kekuasaan tunggal/ superior dalam menilai, sehingga budaya yang terbentuk adalah keinginan bawahan untuk terlihat baik di mata atasannya saja, sehingga bawahan cenderung patuh pada atasan yang membuat potensi kreatifnya tidak berkembang, dan budaya perusahaan yang terbentuk cenderung individualis, dan menurunkan tingkat kerjasama. Metode pengukuran *existing* tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai kompetensi prioritas, karena seluruh kompetensi memiliki prioritas sama. Karyawan merasa bahwa dengan metode *existing* tidak memperoleh umpan balik secara menyeluruh, karena tidak terdapat perbandingan penilaian. Instrumen kompetensi dinilai kurang sesuai untuk divisi keuangan, sehingga perlu penyesuaian. Bobot sama rata pada kompetensi membuat karyawan tidak mengetahui kompetensi utama yang perlu dikembangkan dalam lingkup kerjanya.

Instrumen kompetensi *existing*, digunakan untuk mengukur kompetensi pada semua divisi, hal ini menyebabkan ketidaksesuaian pengukuran kompetensi pada setiap divisi yang ada di PT KNE kantor perwakilan Jakarta, khususnya divisi keuangan karena setiap divisi memiliki kebutuhan atau prioritas yang berbeda.

Kekurangan metode pengukuran *rating scale* seperti metode pengukuran pada divisi keuangan PT KNE kantor perwakilan Jakarta, yaitu terdapat kesulitan dalam menentukan kriteria yang sesuai dengan pelaksanaan kerja, formulir tidak ada deskripsi untuk pekerjaan yang berbeda, tidak terdapat kriteria kompetensi berdasarkan prioritasnya dan form penilaiannya sama antara karyawan dengan karyawan lainnya dan tidak ada bobot kepentingannya (Aggarwal, Sundar, & Thakur, 2013, p. 619). Penilaian kinerja secara tradisional (*top-down/ rating scale*) tidak lagi dipandang efektif dan akurat untuk memperoleh umpan balik atas penilaian kinerja karyawan, yang mana penilaian hanya dari atasan memiliki kemungkinan penilaian yang bias dan tidak menyeluruh (Alexander, 2006, p. 3). Penilaian tradisional tergantung pada pendapat seorang supervisor/ atasan langsung yang tidak selalu dalam posisi terbaik untuk menilai, karena tidak selalu berdampingan dengan bawahannya (Waldman, Atwater, & Antonioni, 1998, p. 88). Metode tradisional memiliki struktur penilain yang lebih sederhana tetapi kurang produktif, berbeda dengan implementasi metode 360 yang memungkinkan untuk mengurangi efek bias dan mendapatkan evaluasi yang lebih kompleks daripada hanya umpan balik dari atasan terhadap bawahan saja (Kanaslan & Iyem, 2016, p. 178).

Urgensi yang membuat divisi keuangan menjadi divisi yang perlu dijadikan sebagai *pilot project* untuk pengukuran kompetensi metode 360 adalah karena berdasarkan survey pada gambar 1.1 sebelumnya, divisi keuangan memiliki tingkat ketidakpuasan tertinggi terhadap pengukuran kompetensi *existing* jika dibandingkan dengan divisi lain, oleh karena itu divisi keuangan dijadikan sampel. Adapun jika hasil penelitian ini sesuai dengan harapan divisi keuangan, maka generalisasi pengukuran kompetensi metode 360 dapat dipertimbangkan untuk diajukan dengan melakukan penyesuaian pada divisi masing-masing. Disamping itu, divisi keuangan merupakan divisi strategis dalam perusahaan PT KNE kantor perwakilan Jakarta, perannya dalam memantau arus kas masuk dan keluar dari

perusahaan, menyimpan dan menganalisis transaksi keuangan, serta memberikan informasi keuangan kepada manajemen senior dan departemen lain membuat individu yang terlibat didalamnya harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan kondisi kerjanya saat ini. Jika karyawan pada divisi keuangan tidak puas terhadap pengukuran kinerja kompetensi, tidak memperoleh umpan baik mengenai kompetensi utama yang dibutuhkan, dan tidak menerima evaluasi mengenai kompetensi prioritas, maka sulit untuk mereka melakukan evaluasi dan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan, karena pada dasarnya manusia memiliki keterbatasan sehingga mustahil untuk meningkatkan seluruh kompetensi secara bersamaan.

Penggunaan pengukuran kompetensi usulan, yaitu metode 360 dalam penelitian ini dinilai dapat membantu perusahaan untuk menilai kinerja atau perilaku karyawan dalam mencapai hasil yang diharapkan perusahaan. Kompetensi membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekurangan dari setiap perilaku dan kinerja karyawan selama proses kerja dalam mencapai output yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penggunaan kompetensi juga dilakukan sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja para karyawan agar dapat mengetahui apakah para karyawan telah mencapai target kinerja yang telah ditentukan, atau sebaliknya, sedangkan penilaian secara menyeluruh (metode 360), memungkinkan penilaian lebih akurat dan objektif.

Pendekatan metode pengukuran kompetensi tradisional (*top – down/ rating scale*) saat ini, dinilai kurang sesuai dalam kondisi saat ini. Pendekatan pengukuran kinerja kompetensi dengan metode 360<sup>0</sup> dinilai mampu mengatasi kelemahan pada pengukuran kinerja *existing*. Tidak seperti pendekatan tradisional, umpan balik 360 derajat berfokus pada keterampilan yang dibutuhkan melintasi batas-batas organisasi. Dengan mengalihkan tanggung jawab evaluasi kepada lebih dari satu orang, banyak kesalahan penilaian yang umum pada metode tradisional dapat dikurangi atau dihilangkan dengan metode ini (Zondo, 2018, p. 2). Penilaian dari rekan kerja yang sering berinteraksi dengan karyawan mungkin akan dapat memberikan input umpan balik yang lebih objektif dan berarti, dan penilaian bawahan terhadap atasan mampu menunjukkan sisi efektifitas kepemimpinan (Garavan, Morley, & Flynn, 1997, p. 135). Metode 360 dapat membangun

hubungan kerja yang lebih efektif; meningkatkan peluang keterlibatan karyawan; mengungkap dan menyelesaikan konflik dan menunjukkan rasa hormat terhadap pendapat karyawan di pihak manajemen puncak (McCarthy & Garavan, 2001, p. 13). Dengan umpan balik 360 derajat, penilaian kekuatan individu dan kebutuhan pengembangan lebih dapat diandalkan dikarenakan dilakukan multi penilaian. Multi penilai memberikan perspektif yang berbeda tentang kinerja individu, membuat masukan lebih akurat dan lebih berguna bagi penerima. Dengan mengumpulkan umpan balik dari beberapa individu yang berbeda dengan hubungan yang berbeda dengan penerima, pengaruh bias penilaian pribadi menurun secara signifikan (J. Fleenor, Taylor, & Chappelow, 2008, p. 3). Penggunaan umpan balik 360 derajat memberikan ukuran yang lebih obyektif dari kinerja seseorang. Memasukkan perspektif berbagai sumber memberikan pandangan yang lebih luas tentang kinerja karyawan dan membantu meminimalkan bias yang dihasilkan dari tidak hanya pandangan perilaku yang terbatas tetapi kemampuan pemrosesan informasi yang terbatas (Lepsinger & Lucia, 2009, p. 217).

Curtis (1996) menjelaskan bahwa metode 360 membantu peningkatan manajemen dalam hal komunikasi yang lebih baik, kerja tim yang lebih baik, pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan serta pengakuan mengenai pentingnya keterampilan dalam menjaga hubungan baik. Metode 360 derajat membantu individu dalam banyak hal seperti meningkatkan kinerja dan kepuasan, menyusun kompetensi, dll. Ia juga menyatakan bahwa metode tersebut fleksibel dan mudah digunakan dibandingkan dengan metode konvensional (Pollitt, 2004). Alexander (2006) menjelaskan bahwa dengan metode 360 organisasi akan mendapatkan keuntungan darinya, ketika karyawan menerima umpan balik dan diberikan pelatihan yang tepat untuk perubahan yang lebih baik, sehingga mampu meningkatkan kepuasan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang puas secara emosi akan merasa senang. Menyoroti efek umpan balik multi-penilai, sebuah pertumbuhan individu terjadi bila secara psikologis orang tersebut menerima/ berada pada pekerjaan dengan kondisi senang / bahagia (Jansen & Vloeberghs, 1999).



Kelebihan lain dari metode 360<sup>0</sup> menurut Fleenor & Prince (1997, pp. 52–54) adalah mampu mengurangi kesalahan-kesalahan yang ada dalam sistem penilaian dengan menggunakan metode atas-bawah dan penilaian bersumber dari satu arah, dan metode ini juga memberikan perpektif untuk menentukan aspek perilaku, keterampilan, kemampuan, dan kinerja individu. Menurut Adryanto (2013, p. 1) metode 360 derajat ini jika diintegrasikan dengan baik maka dapat memberikan manfaat yang besar bagi manajemen. Armstrong (2006, p. 522) menjelaskan bahwa metode 360 *degrees feedback* dapat digunakan untuk mendukung proses pembelajaran dan pengembangan, proses penilaian SDM, pemberian penghargaan, dan alat pengembangan pribadi yang dapat digunakan untuk tujuan SDM atau organisasi yang lebih luas. Berikut ini adalah tabel perbandingan metode *existing* dengan metode 360<sup>0</sup> pada penelitian ini.

Tabel I.1 Perbedaan penilaian kerja *existing* dengan metode 360 derajat

NO.	Komponen	Penilaian <i>Existing</i> pada PT KNE kantor perwakilan Jakarta	Penilaian 360 derajat	Hasil Perbandingan
1.	Sumber penilaian	Penilaian didapatkan dari atasan terhadap bawahan saja. Tidak semua terlibat untuk menilai.	Penilaian didapatkan dari atasan, bawahan, dan rekan kerja. Penilaian melibatkan hampir semua anggota.	Penilaian yang dilakukan oleh berbagai penilai dinilai lebih objektif jika dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh atasan saja
2.	Proses Penilaian	Setiap indikator penilaian akan dihitung dengan bobot kepentingan yang dianggap sama penting.	Setiap indikator penilaian akan dihitung dengan bobot kepentingan yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan skala prioritas.	Kompetensi dengan bobot prioritas, membuat karyawan memperoleh umpan bali, mengenai kompetensi utama yang perlu dikembangkan
3.	Hasil penilaian	Hasil penilaian hanya mengukur bagaimana karyawan dapat melakukan pekerjaannya	Hasil penilaian dapat menjadikan acuan karyawan dalam meningkat kinerjanya.	Penilaian 360 lebih menyeluruh dan berguna untuk program pengembangan karyawan, sedangkan penilaian <i>existing</i> hanya sebatas proses administrasi.

Pengukuran kompetensi metode 360 *degrees feedback*, mampu menutup celah kelemahan dari metode pengukuran *existing* (*top down*). Penilaian yang dilakukan oleh berbagai penilai (atasan, bawahan dan rekan) dinilai lebih objektif jika dibandingkan dengan penilaian yang dilakukan oleh atasan saja. Kompetensi yang tidak memiliki pembobotan membuat karyawan tidak mengetahui kompetensi

utama yang harus menjadi prioritas untuk dikembangkan, dan hasil penilaian dari metode usulan dapat menjadi acuan untuk pengembangan kompetensi berdasarkan urgensi dan prioritasnya. Berdasarkan hal tersebut, maka pendekatan metode pengukuran *360<sup>0</sup> degrees feedback* dengan penyesuaian kompetensi dianggap mampu menjadi solusi atas permasalahan yang terjadi pada divisi keuangan PT. KNE kantor perwakilan Jakarta, sehingga **“Pengukuran Kinerja Karyawan Berbasis Kompetensi Dengan Metode 360 Degrees Feedback Pada Divisi Keuangan PT Kaltim Nusa Etika Kantor Perwakilan Jakarta”** akan menjadi fokus dalam penelitian ini.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah ada diatas, maka dapat diketahui rumusan masalah untuk bahan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian kinerja kompetensi karyawan menggunakan metode *existing (top-down/ rating scale)* pada divisi keuangan di PT Kaltim Nusa Etika?
2. Bagaimana penilaian kinerja kompetensi karyawan menggunakan metode pengukuran *360 degrees feedback* pada divisi keuangan di PT Kaltim Nusa Etika?
3. Bagaimana hasil dari perbandingan penilaian kinerja kompetensi *existing (top-down/ rating scale)* dengan penilaian kinerja kompetensi usulan yang menggunakan metode pengukuran *360 degrees feedback* pada divisi keuangan di PT Kaltim Nusa Etika?

## **I.3 Tujuan**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja kompetensi karyawan divisi keuangan yang lebih efektif dengan memberikan pembobotan pada penilai dengan menggunakan metode *360 degrees feedback*.

2. Menganalisis perbedaan hasil penilaian kinerja kompetensi *existing (top-down/ rating scale)* dengan penilaian kinerja kompetensi usulan menggunakan metode *360 degrees feedback*.

#### **I.4 Manfaat**

Berdasarkan tujuan diatas, penelitian ini dapat bermanfaat untuk:

1. Manfaat akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu karya ilmiah yang memberikan ilmu pengetahuan tentang *performance appraisal* dan sebagai bahan masukan bagi pembaca yang ingin meneliti pada bagian yang sama.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan usulan yang dapat membantu PT KNE kantor perwakilan Jakarta dalam meningkatkan performansi kinerja para karyawannya.

#### **I.5 Batasan Masalah**

Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya melibatkan penilaian perilaku kerja level staf dan manajemen divisi keuangan PT. Kaltim Nusa Etika kantor perwakilan Jakarta.
2. Jabatan yang dinilai untuk jabatan staf dan level manajemen dengan status karyawan tetap.

#### **I.6 Sistematika Penulisan**

##### **BAB I Pendahuluan**

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian tentang *performance appraisal* dengan melihat masalah yang dimiliki oleh PT KNE tentang penilaian kinerja, lalu rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Kajian yang berisikan tentang teori-teori yang menjadi acuan pada penelitian ini, metode-metode penilaian jabatan, serta Metode *360 degrees feedback*.

## **BAB III Metodologi Penelitian**

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi tahap perumusan masalah penelitian, membuat model penelitian, menyusun kuesioner penelitian, mengidentifikasi variabel penelitian, melakukan pengumpulan dan pengolahan data, serta merancang analisis pengolahan data sampai mendapatkan kesimpulan penelitian.

## **BAB IV Pengolahan Data**

Pada bab ini akan membahas mengenai data-data yang digunakan dalam penelitian, cara pengumpulan data-data tersebut, serta cara mengolah data-data yang ada.

## **BAB V Analisis**

Pada bab ini penulis akan menganalisis hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada sebelumnya. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis penilaian kinerja dengan Metode *360 degrees feedback*.

## **BAB VI Kesimpulan dan Saran**

Pada bab ini berisikan tentang kesimpulan tentang hasil analisis yang telah dilakukan dan saran bagi perusahaan dan pengembangan penelitian selanjutnya.