

Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Pada Level Middle Management Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi

Ilhamdi¹, Rozi Yuliani²

1)ojhie_aus@yahoo.com

Program Studi Perhotelan, Fakultas Pariwisata, Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat¹⁾²⁾

Abstrak

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi salah satu pilar utama keberhasilan operasional hotel. Penelitian ini bertujuan untuk mengimplementasikan metode penilaian kinerja 360 Degree Feedback pada level middle management di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi sebagai alternatif sistem penilaian tradisional yang dinilai kurang objektif. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain quasi-eksperimen terapan. Subjek penelitian terdiri dari 12 karyawan di tiga departemen, yaitu Front Office (3 karyawan), F&B Service (4 karyawan), dan Housekeeping (5 karyawan), yang dinilai oleh empat sumber: atasan (General Manager), diri sendiri (Head of Department), rekan kerja (HOD lintas departemen), dan bawahan (Supervisor). Tiga variabel kompetensi digunakan sebagai parameter penilaian, yaitu pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan tingkah laku (behaviour). Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan spider web diagram serta analisis GAP untuk mengidentifikasi kesenjangan antara penilaian diri sendiri dan penilaian pihak lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga departemen memperoleh kombinasi nilai GAP positif dan negatif. Departemen Housekeeping mencatat GAP negatif terbesar pada penilaian atasan (-11,2), mengindikasikan kesenjangan signifikan yang perlu mendapat perhatian khusus melalui program pelatihan dan pembinaan. Sebaliknya, penilaian oleh bawahan pada ketiga departemen cenderung menghasilkan GAP positif, yang berarti kinerja head of department dinilai telah memenuhi harapan dari perspektif staf di bawahnya. Penelitian ini membuktikan bahwa metode 360 Degree Feedback mampu menghasilkan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan objektif dibandingkan sistem penilaian konvensional.

Kata Kunci: *penilaian kinerja, 360 degree feedback, middle management, job competency, GAP analysis*

Abstract

Effective human resource management is one of the main pillars of hotel operational success. This study aims to implement the 360 Degree Feedback performance appraisal method at the middle management level of Grand Royal Denai Hotel Bukittinggi as an alternative to the traditional appraisal system which is considered less objective. The study employs a quantitative approach with an applied quasi-experimental design. The research subjects consist of 12 employees across three departments: Front Office (3 employees), F&B Service (4 employees), and Housekeeping (5 employees), assessed by four sources: superiors (General Manager), self (Head of Department), peers (cross-departmental HODs), and subordinates (Supervisors). Three competency variables serve as assessment parameters: knowledge, skill, and behaviour. Data were collected through questionnaires and analyzed using spider web diagrams and GAP analysis to identify discrepancies between self-assessments and assessments by others. Results show that all three departments obtained a combination of positive and negative GAP values. The Housekeeping department recorded the largest negative GAP in superior assessments (-11.2), indicating significant gaps that require special attention through training and coaching programs. Conversely, subordinate assessments across all three departments tended to produce positive GAP values, suggesting that head of department performance was perceived as meeting expectations from the perspective of lower-level

staff. This study demonstrates that the 360 Degree Feedback method provides a more comprehensive and objective performance picture compared to conventional appraisal systems.

Keywords: *performance appraisal, 360 degree feedback, middle management, job competency, GAP analysis*

PENDAHULUAN

Hotel sebagai unit usaha jasa akomodasi tidak hanya bergantung pada kelengkapan fasilitas fisik, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Sulastiyono (2006) mendefinisikan hotel sebagai perusahaan yang dikelola pemiliknya dengan menyediakan layanan penginapan, makanan, dan minuman kepada tamu yang mampu membayar sesuai layanan yang diterima. Dalam konteks ini, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kompetensi karyawan, khususnya mereka yang berada pada level middle management sebagai penghubung antara pimpinan puncak dan karyawan operasional.

Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi merupakan hotel bintang empat yang berlokasi di Jalan Yos Sudarso, Kota Bukittinggi, Sumatera Barat. Hotel ini memiliki sejumlah departemen operasional, termasuk Front Office, Food & Beverage Service, Food & Beverage Product, Housekeeping, Engineering, Security, dan Accounting. Setiap departemen dipimpin oleh seorang Head of Department (HOD) yang memegang tanggung jawab besar atas kelancaran operasional dan kinerja karyawan di bawah koordinasinya.

Permasalahan yang ditemukan melalui observasi awal adalah bahwa Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi belum memiliki metode penilaian kinerja yang terstandarisasi. Penilaian kinerja yang berjalan selama ini masih bersifat tradisional, yaitu hanya mengandalkan penilaian atasan terhadap bawahan (top-down assessment). Metode ini diakui memiliki keterbatasan karena menghasilkan penilaian yang cenderung subjektif dan tidak mencerminkan gambaran kinerja secara menyeluruh, mengingat tidak ada masukan dari perspektif rekan kerja maupun bawahan (Hariandja, 2007).

Solusi yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah penerapan metode 360 Degree Feedback. Menurut Edward & Ewen (2009), metode ini merupakan sistem penilaian multisumber (multisource assessment) yang melibatkan atasan, rekan kerja, bawahan, dan penilaian diri sendiri. Dengan mengintegrasikan berbagai perspektif tersebut, hasil penilaian diharapkan lebih akurat, adil, dan dapat dijadikan dasar pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga didukung oleh beberapa studi terdahulu yang menunjukkan keefektifan metode ini. Arini Widyowati (2011) membuktikan bahwa penilaian kinerja 360 derajat mengakomodasi evaluasi kognitif yang lebih lengkap dan akurat karena melibatkan penilai yang familiar dengan pekerjaan individu yang dinilai. Eka Fachrizal & Abdi Ginting (2013) dalam penelitiannya di Hotel XYZ Medan juga menyimpulkan bahwa metode ini menghasilkan gap penilaian yang dapat dijadikan faktor koreksi terhadap kompetensi karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan: (1) mengimplementasikan metode 360 Degree Feedback untuk menilai kinerja karyawan

level middle management di tiga departemen Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi; dan (2) menganalisis GAP atau kesenjangan antara penilaian diri sendiri (self-assessment) dengan penilaian dari atasan, rekan kerja, dan bawahan sebagai dasar rekomendasi perbaikan kinerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian terapan (applied research) dengan desain quasi-eksperimen yang bertujuan memecahkan permasalahan nyata di perusahaan terkait sistem penilaian kinerja. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif sesuai definisi Sugiyono (2019), di mana data dikumpulkan, dianalisis, dan disajikan dalam bentuk angka untuk menguji hipotesis.

Penelitian dilaksanakan di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi, Jalan Yos Sudarso, Kecamatan Guguk Panjang, Kota Bukittinggi, Sumatera Barat, pada periode April hingga Agustus 2022. Subjek penelitian adalah 12 karyawan dari tiga departemen, yakni Front Office (3 orang), F&B Service (4 orang), dan Housekeeping (5 orang). Penilaian dilakukan oleh empat unsur penilai sesuai alur metode 360 Degree Feedback: (1) atasan/General Manager (TOP), (2) diri sendiri/Head of Department (SELF/HOD), (3) rekan kerja/HOD lintas departemen (COWOKER/HOD), dan (4) bawahan/Supervisor (BOTTOM/SPV).

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah tiga parameter job competency, yaitu pengetahuan (knowledge/X1), keterampilan (skill/X2), dan tingkah laku (behaviour/X3), mengacu pada Edison, Anwar, & Komariyah (2016). Variabel terikat adalah hasil penilaian kinerja karyawan (Y). Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 1–5 (1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju) yang terdiri atas 23 butir pernyataan.

Uji validitas menggunakan korelasi product moment dengan r tabel 0,284 ($\alpha=0,05$). Dari 23 butir, 22 butir dinyatakan valid dan 1 butir tidak valid (butir nomor 7). Uji reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha menghasilkan nilai $r_{11} = 1,042$, lebih besar dari r tabel sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Analisis data dilakukan melalui: (1) perhitungan rata-rata skor penilaian per departemen dari keempat sumber penilai; (2) visualisasi spider web diagram untuk melihat pola signifikansi penilaian; dan (3) analisis GAP dengan rumus $G = \text{Penilaian Orang Lain} - \text{Penilaian Diri Sendiri}$. Nilai GAP positif ($G > 0$) menunjukkan penilaian orang lain melebihi ekspektasi diri sendiri (sesuai harapan), nilai GAP negatif ($G < 0$) menunjukkan penilaian orang lain di bawah penilaian diri sendiri (perlu perbaikan), dan nilai GAP nol ($G = 0$) menunjukkan kesesuaian sempurna antara keduanya (Tjiptono & Chandra, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi

Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi tergabung dalam Royal Denai Group dan beroperasi sebagai hotel bintang empat dengan konsep conventional hotel dan tourism hotel. Hotel ini menawarkan fasilitas kamar, ruang pertemuan, dan restoran, dengan tujuh departemen utama yang mendukung operasional harian. Departemen yang menjadi fokus penelitian ini adalah Front Office, F&B Service, dan Housekeeping — tiga departemen

yang berinteraksi langsung dengan tamu dan memiliki volume aktivitas terbesar dalam operasional hotel.

Uji Instrumen

Hasil uji validitas membuktikan 22 dari 23 butir pernyataan valid dengan r hitung $> r$ tabel (0,284). Nilai r hitung tertinggi diperoleh pada butir 4 (0,8625/sangat tinggi) dan butir 21 (0,801/sangat tinggi), sedangkan butir 7 tidak valid ($r=0,179$) dan dikeluarkan dari analisis. Uji reliabilitas menghasilkan koefisien Cronbach Alpha sebesar 1,042, yang termasuk kategori sangat tinggi ($\alpha > 0,80$), sehingga instrumen dinyatakan andal untuk digunakan.

Perbandingan Metode Penilaian

Sebelum menyajikan hasil penilaian, penting untuk memahami perbedaan mendasar antara metode tradisional dan metode 360 Degree Feedback yang diterapkan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Perbandingan Metode Penilaian Tradisional dan 360 Degree Feedback

Aspek	Penilaian Tradisional	Metode 360 Degree Feedback
Sumber penilai	Hanya atasan langsung	Atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri
Objektivitas	Cenderung subjektif	Lebih objektif karena multisumber
Cakupan kompetensi	Terbatas pada perspektif atasan	Menyeluruh: knowledge, skill, behaviour
Hasil feedback	Satu arah (top-down)	Multi-arah (360 derajat)
Manfaat	Penilaian administratif	Pengembangan individu & koreksi kinerja

Sumber: Ward (2007) dalam Alimuddin (2019)

Rata-rata Penilaian Kinerja Per Departemen

Penilaian kinerja dilakukan terhadap 12 karyawan dari ketiga departemen. Tabel 2 menyajikan rekapitulasi rata-rata skor penilaian tiga variabel kompetensi dari keempat sumber penilai.

Tabel 2. Rata-rata Skor Penilaian Kinerja Per Departemen

Departemen	Variabel	Atasan	Diri Sendiri	Rekan Kerja	Bawahan
Front Office	Knowledge	24	26	28	28
	Skill	19,0	22,67	23,67	24,0
	Behaviour	22,33	23,67	22,33	22,0

F&B Service	Knowledge	25,75	27,5	29,0	26,75
	Skill	23,5	23,5	23,5	24,5
	Behaviour	21,25	23,75	22,75	22,25
Housekeeping	Knowledge	24,2	26,6	26,5	28,0
	Skill	20,8	23,8	22,0	24,0
	Behaviour	16,4	22,2	22,0	23,8

Sumber: Olahan data primer penelitian, Agustus 2022

Pada Departemen Front Office, penilaian bawahan dan rekan kerja secara konsisten lebih tinggi atau setara dengan penilaian diri sendiri untuk variabel pengetahuan, mencerminkan pengakuan positif dari lingkungan kerja. Namun, penilaian atasan lebih rendah pada semua variabel, mengindikasikan adanya kesenjangan persepsi antara pimpinan puncak dan kepala departemen.

Departemen F&B Service menunjukkan pola yang menarik, di mana skor penilaian rekan kerja pada variabel pengetahuan (29,0) melampaui penilaian diri sendiri (27,5), mencerminkan apresiasi tinggi dari sesama head of department terhadap kompetensi manajer F&B Service. Sementara itu, Departemen Housekeeping mencatat kesenjangan terbesar pada variabel tingkah laku antara penilaian atasan (16,4) dan penilaian diri sendiri (22,2), yang menjadi sinyal perlunya peningkatan kompetensi interpersonal dan kepemimpinan.

Analisis GAP Penilaian Kinerja

Analisis GAP merupakan inti dari metode 360 Degree Feedback. Tabel 3 merangkum seluruh nilai GAP dari ketiga departemen.

Tabel 3. Rekapitulasi Analisis GAP Penilaian Kinerja Tiga Departemen

Departemen	Penilai	Knowledge	Skill	Behaviour	Total GAP
Front Office	Atasan	-2,0	-3,67	-1,34	-7,01 (negatif)
	Rekan Kerja	+2,0	+1,0	-1,34	+1,66 (positif)
	Bawahan	+2,0	+1,33	-1,67	+1,66 (positif)
F&B Service	Atasan	-1,75	0,0	-2,0	-3,75 (negatif)
	Rekan Kerja	+1,5	0,0	-1,0	+0,5 (positif)
	Bawahan	-1,25	+1,0	-1,5	-1,75 (negatif)
Housekeeping	Atasan	-2,4	-3,0	-5,8	-11,2 (negatif)
	Rekan Kerja	-0,1	-1,8	-0,2	-2,1 (negatif)
	Bawahan	+1,4	+0,2	+1,6	+3,2 (positif)

Sumber: Olahan data primer penelitian, Agustus 2022

Departemen Front Office memperoleh nilai GAP negatif total (-7,01) dari penilaian atasan, terutama pada variabel keterampilan (-3,67). Ini berarti kepala departemen Front Office menilai dirinya lebih baik pada keterampilan dibandingkan yang diakui atasan. Sebaliknya, rekan kerja dan bawahan memberikan GAP positif (+1,66), menunjukkan bahwa dari perspektif sesama dan staf, kinerja kepala Front Office telah melampaui ekspektasi penilaian diri sendiri.

Departemen F&B Service menunjukkan pola GAP yang beragam. Penilaian atasan menghasilkan GAP negatif (-3,75), penilaian rekan kerja sedikit positif (+0,5), dan penilaian bawahan negatif (-1,75). Hal ini menunjukkan bahwa kepala F&B Service perlu memperbaiki persepsinya sendiri, khususnya terkait kemampuan memimpin yang dinilai oleh atasan dan bawahan masih di bawah harapannya sendiri.

Departemen Housekeeping mencatat GAP negatif terbesar pada penilaian atasan (-11,2), yang terpusat pada variabel tingkah laku (-5,8). Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepala departemen Housekeeping memiliki self-assessment yang jauh lebih tinggi dibandingkan persepsi atasan terhadap perilaku kerjanya. Namun, penilaian bawahan justru memberikan GAP positif (+3,2) pada semua variabel, yang berarti kepala departemen Housekeeping dinilai berkinerja baik oleh stafnya.

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa metode 360 Degree Feedback mampu mengungkap dimensi kinerja yang tidak terdeteksi oleh sistem penilaian tradisional. Pola GAP yang beragam antardepartemen dan antarsumber penilai memperlihatkan bahwa persepsi kinerja sangat bergantung pada posisi dan kedekatan interaksi penilai dengan yang dinilai. Temuan ini konsisten dengan Lepsinger & Antoinette (2009) yang menyatakan bahwa umpan balik dari berbagai sumber mencerminkan karakter dan perilaku seseorang secara lebih utuh.

Nilai GAP negatif dari penilaian atasan di semua departemen mengindikasikan adanya kesenjangan ekspektasi antara pimpinan puncak dan kepala departemen. Hal ini perlu ditindaklanjuti dengan diskusi terbuka (feedback session) antara General Manager dan setiap HOD untuk menyelaraskan standar kinerja yang diharapkan. Fleenor (2008) menekankan bahwa efektivitas metode 360 derajat sangat bergantung pada dukungan aktif manajemen puncak dan ketersediaan program tindak lanjut yang terstruktur.

Sebaliknya, nilai GAP positif dari penilaian bawahan pada departemen Front Office dan Housekeeping menunjukkan bahwa kepala departemen dinilai kompeten oleh staf yang mereka pimpin, khususnya pada variabel pengetahuan dan keterampilan. Arini Widyowati (2011) menyebutkan bahwa penilaian dari pihak yang familiar dengan pekerjaan individu menghasilkan data yang lebih akurat. Dengan demikian, GAP positif dari bawahan dapat dijadikan konfirmasi bahwa kompetensi teknis kepala departemen sudah terbukti di lapangan.

Variabel tingkah laku (behaviour) secara konsisten menjadi dimensi yang paling banyak menghasilkan GAP negatif di semua departemen. Ini mengindikasikan bahwa aspek perilaku, seperti kerja sama tim, komunikasi, dan kepemimpinan situasional, memerlukan perhatian lebih dalam program pengembangan SDM hotel. Temuan ini selaras dengan penelitian Jhonli, Mangara & Khalida (2013) yang menemukan bahwa prioritas subvariabel kinerja dalam organisasi hotel adalah kepemimpinan dan keterampilan komunikatif.

PENUTUP

Kesimpulan

Penerapan metode 360 Degree Feedback di Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi berhasil menghasilkan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dibandingkan sistem penilaian sebelumnya. Dari ketiga departemen yang diteliti, ditemukan kombinasi GAP positif dan negatif yang mencerminkan kesenjangan persepsi antara diri sendiri dan penilai dari berbagai sumber.

Departemen Front Office dan F&B Service menunjukkan GAP negatif terutama pada penilaian atasan, sementara penilaian rekan kerja dan bawahan cenderung positif. Departemen Housekeeping mencatat GAP negatif terbesar dari penilaian atasan (-11,2), khususnya pada variabel tingkah laku. Variabel behaviour secara konsisten menjadi area yang perlu mendapat prioritas perbaikan di ketiga departemen.

Saran

Berdasarkan temuan di atas, beberapa rekomendasi diajukan: (1) Hotel Grand Royal Denai Bukittinggi disarankan mengadopsi metode 360 Degree Feedback secara rutin sebagai sistem penilaian kinerja resmi, minimal satu kali per tahun; (2) Program pelatihan kepemimpinan dan komunikasi perlu dirancang khusus untuk kepala departemen Housekeeping mengingat GAP negatif terbesar terdapat di departemen ini; (3) Sesi dialog terbuka (feedback session) antara General Manager dan setiap HOD perlu dijadwalkan secara berkala untuk menyelaraskan ekspektasi kinerja; (4) Nilai GAP positif dari penilaian bawahan perlu dipertahankan dengan menjaga konsistensi kompetensi teknis kepala departemen; serta (5) Penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan departemen dan menambahkan perspektif pelanggan eksternal sebagai sumber penilaian kelima dalam kerangka 360 Degree Feedback yang lebih komprehensif.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Akrani, G. (2013). 360 Degree Appraisal: Meaning and six parties involved in it. India: Online Journal.
- Ardyanto, M. (2011, dalam Alimuddin 2019). Mengenal metode 360 derajat.
- Arini, W. (2011). Penerapan sistem penilaian kinerja 360 derajat sebagai usaha meningkatkan persepsi positif terhadap keadilan prosedural penilaian kinerja. Jurnal Penelitian.
- Armstrong, M. (2010). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: PT. Elexmedia Komputindo.
- Edison, Anwar, & Komariyah. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Bandung: Alfabeta.
- Edward, & Ewen. (2009). 360 Degree Feedback. USA: Kogan Page.
- Eka Fachrizal, A. (2013). Penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback di Hotel XYZ Medan. e-Journal Teknik Industri FT USU, 3(1), 7–14.

- Fleenor, J. (2008). *Using 360 Degree Feedback in organisations: An annotated bibliography*. USA: Centre for Creative Leadership.
- Fleenor, J., & Prince, J. (1997, dalam Alimuddin 2019). *Using 360 Degree Feedback in organisations*. USA: Centre for Creative Leadership.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit FE UI.
- Hariandja, M. E. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasrana Indonesia.
- Jhonli, Mangara, & Khalida. (2013). *Pengukuran kinerja dengan menggunakan integrasi 360 Degree Feedback dan AHP di PT. S. Fakultas Teknik Universitas Sumatera*.
- Lepsinger, R., & Antoinette, L. (2009). *The art and science of 360 degree feedback*. USA: Jossey-Bass.
- Rita, W. (2004). *Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep 360 Degree Feedback*. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 4(1), 86–95.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulastiyono, A. (2006). *Management penyelenggaraan hotel*. Bandung: Alfabeta.
- T. Fahlan, T. (2010). *Pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode 360 Degree Feedback di PT. Kharisma Pemasaran Bersama*. Fakultas Teknik Universitas Sumatera.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2016). *Service, quality & satisfaction (edisi 4)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ward, P. (2007, dalam Alimuddin 2019). *The powerful new model for assessing employee*. USA: Kogan Page.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.