

ANALISIS PENGEMBANGAN PENILAIAN KINERJA DENGAN METODE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS & 360-DEGREE FEEDBACK DI TANK TERMINAL STORAGE PT. PELINDO ENERGI LOGISTIK

Daniela Naftaly Yuniar ¹⁾, Nelly Budiharti ²⁾, JR. Heksa Galuh W ³⁾

^{1,2,3)} Program Studi Teknik Industri S-1, Fakultas Teknologi Industri, Institut Teknologi Nasional Malang
Email : danielalala301@gmail.com

Abstrak, PT. Pelindo Energi Logistik saat ini menerapkan sistem penilaian kinerja yang kurang objektif, karena tidak adanya indikator atau bobot yang mendasar dalam proses penilaian kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan penilaian yang lebih objektif dengan menggabungkan teknik *360-degree feedback* dan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) serta dilengkapi *rating scale*. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan 8 subkriteria yang diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan 9 sampel dari keseluruhan peserta penilaian. Pembobotan dilakukan melalui kuesioner AHP yang disebarkan kepada 22 karyawan/responden dan mendapatkan data yang ada dengan jumlah 16 responden, lalu dianalisis menggunakan *software Expert Choice*. Hasil penelitian menunjukkan seluruh subkriteria relevan/valid dan reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* $\alpha = 0,7225$. Kriteria dengan bobot tertinggi adalah Kedisiplinan & Kepatuhan (0,463) dengan subkriteria Kepatuhan Prosedur Kerja (0,391), sedangkan bobot terendah adalah Pemecahan Masalah (0,037). Dari 22 karyawan yang dievaluasi, 77% memiliki "kinerja tinggi" dan 22% memiliki "kinerja cukup". Sistem penilaian baru ini terbukti lebih akurat dan objektif.

Kata kunci : Penilaian Kinerja, *360-Degree Feedback*, *Analytic Hierarchy Process*, *Rating Scale*, PT. Pelindo Energi Logistik

PENDAHULUAN

Di dalam sebuah industri, kualitas dalam sebuah produktivitas sangat diutamakan untuk mencapai target. Kualitas tersebut tidak selalu ditentukan pada material maupun produk yang dibuat/dirancangkan, mesin dengan kualitas dan perawatan tinggi serta proses produksi berlangsung dengan rapi dan tepat. Namun, terdapat satu aspek yang tidak kalah pentingnya untuk ditingkatkan kualitas nya, yaitu pada tenaga kerja/manusia itu sendiri. Manusia berperan penting untuk melancarkan produktivitas dalam industri (Hasibuan, 2019; Sedarmayanti, 2017).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan sistem dalam manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebuah sistem penilaian kinerja yang terstruktur dengan baik dapat berfungsi sebagai landasan untuk pengambilan keputusan strategis seperti promosi, pengembangan karir, maupun pemberian kompensasi (Babu & Sreemathi, 2020).

Untuk mengatasi masalah subjektivitas dalam penilaian tersebut, organisasi ini sebelumnya mengandalkan sepenuhnya pada metode *360-degree feedback*. Metode ini mengumpulkan umpan balik kinerja dari

berbagai sumber yang berinteraksi dengan karyawan yang meliputi atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri (*self-assesment*). Pendekatan multi-penilai ini memberikan gambaran kinerja yang lebih akurat, aktual dan komprehensif (Bracken et al., 2016)

PT. Pelindo Energi Logistik saat ini telah menerapkan penilaian kinerja dengan metode *360-degree feedback*. Penilaian tersebut menyediakan berbagai kriteria dengan skala 1-5 (buruk-baik), namun belum terdapat keterangan yang rinci dan mendasar dari masing-masing tingkat skala tersebut (Fleenor, 2019). Penilaian ini dianggap masih memerlukan perbaikan pada kriteria pertanyaan serta tingkat skalanya (Priyono et al., 2020), karena belum terdapat tolak ukur yang mendasari, serta tidak adanya standar yang jelas dalam keputusan penilaian yang cenderung mengarah pada penilaian secara subjektif oleh penilai (Dessler, 2015)

Solusi yang digunakan adalah penggunaan metode AHP untuk membantu menetapkan dan memberikan bobot pada setiap kriteria dan penilainya (Saaty, 2008; Rizana et al., 2025), lalu diikuti dengan penilaian kinerja menggunakan metode *360-degree feedback* yang menggabungkan bobot-bobot ini (Bracken at al., 2016; Fleenor, 2019) dan

menyertakan skala penilaian untuk menentukan kualitas kinerja seorang karyawan (*Rating Scale*) (Sadad & Sulistyarini, 2025).

Berdasarkan uraian masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem penilaian kinerja karyawan yang lebih objektif dan terintegrasi. Sistem yang diusulkan menggabungkan metode *360-degree feedback* untuk mengakomodasi penilaian dari berbagai sumber (Bracken et al., 2016; Fleenor, 2019) kompetensi Spencer sebagai acuan dalam mengembangkan kerangka kriteria penilaian (Bakanova et al., 2020), AHP untuk penentuan bobot yang objektif (Rizana et al., 2025), dan *Rating Scale* sebagai tolak ukur dalam penilaian (Sadad & Sulistyarini, 2025).

METODE

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*), yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penilaian kinerja tersebut melibatkan data numerik dari perhitungan AHP (seperti bobot kriteria). Menurut Creswell (2018), penelitian dengan metode campuran memungkinkan dilakukannya tirangulasi data untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

Tempat & Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di *Tank Terminal Storage* PT. Pelindo Energi Logistik di Jalan Prapat Kurung Utara, Pabean Cantikan, Perak Utara, Surabaya, Jawa Timur. Penelitian ini dimulai dari bulan Agustus 2025 sampai dengan penelitian selesai.

Populasi & Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di TTS PT. Pelindo Energi Logistik, yang terdiri 1 atasan dan 21 karyawannya. Sampel dalam penelitian ini menggunakan keseluruhan karyawan yang terkait (menggunakan populasi) sebanyak 22 karyawan.

Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel terikat yaitu hasil penilaian kinerja karyawan yang terdiri dari skor akhir dan kesimpulan mengenai tentang kualitas kinerja karyawan tersebut.

Variabel bebasnya ialah metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode *360-degree feedback* dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) beserta komponen-komponen-komponen pendukung dari kedua metode tersebut.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data diterapkan selama pengamatan lapangan langsung ke *Tank Terminal Storage* PT. Pelindo Energi Logistik untuk mengidentifikasi masalah/anomali serta menemukan solusi dari permasalahan tersebut. Data primer diperoleh dengan cara observasi langsung, wawancara dan diskusi. Data sekunder yang digunakan adalah profil Perusahaan PT. Pelindo Energi Logistik, visi misi TTS PT. Pelindo Energi Logistik dan Struktur Organisasi TTS PT. Pelindo Energi Logistik.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini terdapat pada persamaan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui data valid dan konsistensinya (Ghozali, 2016). Uji validitas menggunakan rumus kolerasi *Pearson* :

$$r_{xy} = \frac{\sum(x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{X})^2 \cdot \sum(y_i - \bar{Y})^2}} \dots \dots \dots (1)$$

Nilai koefisien validitas $\geq$ nilai tabel distribusi t

Hasil : $0,7085 \geq 0,7$ (valid)

Uji reliabilitas menggunakan model *Cronbach's Alpha* :

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{V_t} \right) \dots \dots \dots (2)$$

Nilai reliabilitas diterima jika $\alpha \geq 0,7$ (*acceptable*)

Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan akan diolah melalui tahapan-tahapan berikut, merancang dan mengidentifikasi indikator/kriteria untuk penilaian kinerja, melakukan pembobotan dengan menggunakan metode AHP terhadap kriteria yang telah dirancang, mengembangkan alat penilaian kinerja/kuesioner penilaian *360-degree feedback*, melaksanakan program penilaian dengan metode *360-degree feedback*, merekap hasil data dari penilaian kinerja, dan penentuan pencapaian tertinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perancangan Pohon Hierarki

Pohon hierarki dalam penelitian ini terdiri dari tiga tingkatan utama. Tingkat 1 merupakan tujuan (*goal*) yaitu mengembangkan sistem penilaian kinerja karyawan Divisi Operasional & Komersial TTS PT. Pelindo Energi Logistik. Tingkat 2 terdiri dari empat kriteria utama yang

digunakan sebagai dimensi untuk menilai kinerja yaitu Kedisiplinan & Kepatuhan, Komitmen & Semangat Kerja, Pengembangan Diri, dan Pelayanan *Customer*. Tingkat 3 merupakan penjabaran lebih lanjut dari setiap kriteria menjadi sub-kriteria yang lebih spesifik dan terukur, dengan total delapan sub-kriteria.

Tabel 1. Kriteria dan Sub Kriteria Penilaian Kinerja

No	Kriteria	Sub Kriteria	Pertanyaan
1	Kedisiplinan & Kepatuhan	Kedisiplinan Program Kerja	Seberapa konsisten karyawan dalam mematuhi kedisiplinan dalam program kerja yang diselenggarakan di wilayah regional? (contoh: presensi, pengajuan cuti, keikutsertaan <i>meeting</i> , <i>training</i> , <i>toolbox meeting</i> , seminar dan sosialisasi peraturan yang berlaku)
		Kepatuhan Prosedur Kerja	Seberapa patuh karyawan dalam melaksanakan prosedur kerja operasional, pelaporan dan administrasi pekerjaan, perawatan serta penggunaan fasilitas/ peralatan, pelayanan operasional (bongkar muat, jembatan timbang, pengurusan tangka), serta penerapan standar keselamatan kerja termasuk penggunaan APD dan seragam?
2	Komitmen & Semangat kerja	Inisiatif Kerja	Seberapa inisiatif, kepekaan dan antusiasme karyawan dalam menyelesaikan tugas secara mandiri maupun Bersama tim tanpa menunggu instruksi, serta responsivitas terhadap arahan atasan dan rekan kerja?
		Tanggung Jawab	Seberapa tinggi rasa tanggung jawab, partisipasi aktif, komitmen dan loyalitas karyawan dalam menjaga sarana dan fasilitas sesuai PIC, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, arahan atasan dan rekan kerja?
3	Pengembangan Diri	Pemecahan Masalah / <i>Problem Solving</i>	Seberapa efektif, teliti dan akurat karyawan dalam memahami, menganalisis dan menyampaikan informasi permasalahan kerja kepada rekan kerja, termasuk Tindakan korektif aktual yang didukung dengan pelaporan yang baik?
		Etika & Keterampilan	Seberapa baik etika kerja karyawan dalam berkomunikasi, bersikap dan berperilaku terhadap seluruh pihak internal, serta tingkat keterampilan teknis dalam mengoperasikan peralatan operasional dan kemauan untuk terus belajar serta mengembangkan kompetensi kerja?
4	Pelayanan <i>Customer</i>	Profesionalisme Pelayanan <i>Customer</i>	Seberapa profesional karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan memberikan pelayanan kepada seluruh <i>customer</i> (kapal, jembatan timbang, tangki, bongkar muat) sesuai dengan standar operasional perusahaan?
		Komunikasi <i>Customer</i>	Seberapa baik kemampuan karyawan dalam berkoordinasi, berkomunikasi, bernegosiasi, melakukan rekonsiliasi, serta memberikan informasi yang jelas dan tepat kepada <i>customer</i> , termasuk penerapan prosedur K3?

(Sumber : Hasil Keputusan Diskusi Pihak PT. PEL)

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tahap pertama sebelum dilakukannya penilaian kinerja metode *360-degree feedback* pada karyawan PT. PEL adalah tahap uji validitas. Instrumen yang digunakan yaitu pada kuesionernya. Tujuan uji ini adalah mengetahui apakah pertanyaan yang telah dirancang/diberikan saat penilaian kinerja nanti

relevan dengan permasalahan yang ada di lapangan.

Berdasarkan perhitungan uji validitas dengan 9 sampel peserta dan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ ($df = 7$), diperoleh nilai $r_{\text{tabel}} = 0,6664$. Hasil rekapitulasi menunjukkan seluruh subkriteria dinyatakan valid karena $r_{xy} \geq r_{\text{tabel}}$.

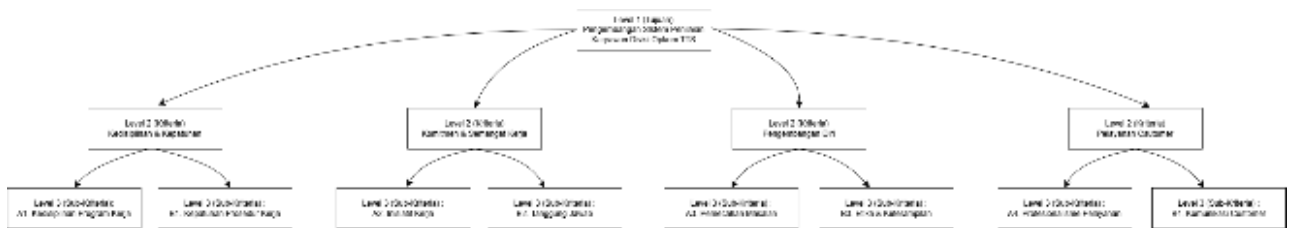
Tabel 2. Rekapitan Hasil Uji Validitas Seluruh Subkriteria

Item / SubKriteria	r_{xy}	r_{tabel}	$\alpha (0,05)$
A1	0,914	0,6664	Valid
B1	0,804	0,6664	Valid
A2	0,893	0,6664	Valid
B2	0,852	0,6664	Valid
A3	0,754	0,6664	Valid
B3	0,932	0,6664	Valid
A4	0,741	0,6664	Valid
B4	0,892	0,6664	Valid

(Sumber: Pengolahan Data)

Setelah data dinyatakan valid secara keseluruhan, selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas terhadap kuesioner. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* dengan $k=8$ (jumlah pertanyaan), diperoleh nilai $\alpha = 0,7085$. Nilai ini memenuhi syarat $\alpha \geq 0,7$, sehingga seluruh item/subkriteria pada kuesioner penilaian kinerja karyawan dinyatakan reliabel.

Perancangan Pohon Hierarki pada AHP



Gambar 1. Pohon Hierarki pada AHP

(Sumber: Pengumpulan Data)

Pembobotan Kriteria dan Subkriteria dengan AHP

Hasil dari kuesioner perbandingan berpasangan dari jawaban 16 responden yang ada, kemudian diolah menunjukkan bahwa kriteria Kedisiplinan & Kepatuhan memiliki bobot tertinggi (0,463), diikuti dengan kriteria Komitmen & Semangat Bekerja (0,261), Pengembangan Diri (0,144), dan Pelayanan Customer (0,132)

Perhitungan bobot keseluruhan (*Global Weights*) dilakukan dengan mengalikan bobot pada kriteria dengan bobot subkriteria. Hasil menunjukkan bahwa subkriteria Kepatuhan

Prosedur Kerja memiliki bobot tertinggi (0,391), sedangkan subkriteria Pemecahan Masalah memiliki bobot terendah (0,037).

Tabel 3. Hasil Perhitungan Bobot Umum Antar Kriteria

	Kriteria	Bobot
1	Kedisiplinan & Kepatuhan	0,463
2	Komitmen & Semangat Bekerja	0,261
3	Pengembangan Diri	0,144
4	Pelayanan Customer	0,132
Total Bobot		1,000

(Sumber: Pengolahan Data *Software Expert Choice*)

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Bobot Umum dan Bobot Keseluruhan

Kriteria	Bobot	SubKriteria		Bobot	Bobot Keseluruhan
Kedisiplinan & Kepatuhan	0,463	A1	Kedisiplinan Program Kerja	0,154	0,071
		B1	Kepatuhan Prosedur Kerja	0,846	0,391
Komitmen & Semangat Bekerja	0,261	A2	Inisiatif Kerja	0,592	0,154
		B2	Tanggung Jawab	0,408	0,106
Pengembangan Diri	0,144	A3	Pemecahan Masalah / <i>Problem Solving</i>	0,257	0,037
		B3	Etika & Keterampilan	0,743	0,106
Pelayanan Customer	0,132	A4	Profesionalisme Pelayanan	0,395	0,052
		B4	Komunikasi Customer	0,605	0,079

(Sumber: Pengolahan Data)

Hasil perhitungan *Consistency Ratio* (CR) menunjukkan nilai CR untuk seluruh perbandingan berpasangan $< 0,1$, sehingga

seluruh hasil pembobotan dinyatakan konsisten dan dapat diterima dalam pengambilan keputusan.

Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan dilakukan setelah didapatkan bobot masing-masing kriteria dan subkriteria. Dalam penelitian ini, penilaian kinerja dinilai dengan menggunakan *rating scale* dengan tingkatan 1-5 (rendah-tinggi). Keterangan *rating scale* ini dijabarkan sebagai berikut

Tabel 5. Indikator Skala Penilaian 360 Kinerja Karyawan

Skala Penelitian	Keterangan
1	Sangat Rendah
2	Rendah
3	Cukup
4	Tinggi
5	Sangat Tinggi

(Sumber: Hasil Keputusan Pihak PT. PEL)

Hasil penilaian yang dilakukan oleh 22 karyawan TTS PT. PEL (populasi dalam penelitian) yang kemudian dikategorikan berdasarkan interval nilai yang telah ditentukan.

Tabel 6. Kategori Predikat Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

No	Warna Skala	Keterangan	Interval Nilai
1	Hijau	Kinerja Sangat Tinggi	4,5 – 5,00
2	Kuning	Kinerja Tinggi	4 – 4,49
3	Orange	Kinerja Cukup	2,5 – 3,99
4	Merah	Kinerja Kurang/Rendah	0 – 2,49

(Sumber: Hasil Keputusan Pihak PT. PEL)

Berdasarkan hasil perhitungan penilaian kinerja dari 22 karyawan, diperoleh rekapitulasi sebagai berikut:

Tabel 7. Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Karyawan

No	Nama Karyawan	Nilai	Kategori	Warna Skala
1	Rofiq	4,061	Kinerja Tinggi	
2	April Tri S.	3,975	Kinerja Cukup	
3	Adyan	4,060	Kinerja Tinggi	
4	Fella Budi	3,889	Kinerja Cukup	
5	Rillo Pambudi	4,143	Kinerja Tinggi	
6	Mukhammad Ratno	4,082		
7	Faisal Fajri	4,098		
8	Dhio Kries Ivandy	3,979	Kinerja Cukup	
9	Okta Rizal	4,079	Kinerja Tinggi	
10	Achmat Vichi	4,022		
11	Tri Aji	4,02	Kinerja Tinggi	
12	Dwi Agung	3,936	Kinerja Cukup	
13	Raditya Pratama A.	4,111	Kinerja Tinggi	
14	Astra Nico P.	4,073		
15	Aris Brojo K.	4,024		
16	Ilham Fajr	4,257		
17	M. Arif Alfian	4,353		
18	Nicolas Bagus P.	4,315		
19	Anas Budilissetyo	4,370		
20	Mastur Arif W.	4,397		
21	Lukman Uula Wibowo	4,454		
22	Muchtar Ali	3,918	Kinerja Cukup	

(Sumber: Pengolahan Data)

Dari 22 karyawan yang dinilai, 5 karyawan (22%) memiliki predikat “Kinerja Cukup” dan 17 karyawan (77%) memiliki predikat “Kinerja Tinggi”. Berdasarkan hasil tersebut, belum ada karyawan yang bisa mencapai hasil dengan kategori “Kinerja Sangat Tinggi”.

Analisis Perbandingan dengan Penilaian Existing

Perbedaan dari penilaian 360 *existing* dengan penilaian 360 pada penelitian ini terletak pada bagian jumlah kriteria yang digunakan, pembobotan angka pada kriteria, keterangan *rating scale* dan indikator predikat hasil penilaian.

Tabel 8. Perbandingan Penilaian 360 Saat ini dengan Versi Baru

Perbandingan	Hasil	
Penilaian 360 Versi <i>Existing</i>	Hanya Hasil dari Rata-Rata : 4,46	Tanpa Predikat
Penilaian 360 sekarang (setelah dilakukan penelitian dengan metode AHP dan pengujian)	Masing-masing kriteria dan sub kriteria memiliki hasil bobot keseluruhan Hasil akhir : 4,45	Predikat “ Kinerja Sangat Tinggi ”

(Sumber: Pengolahan Data)

Pembahasan

Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak-pihak tertentu di PT. PEL yang memahami tentang kinerja seorang karyawannya, kriteria dan sub-kriteria ditentukan dari hasil pemilihan suara dengan *rating scale* sebagai alat untuk pengambilan keputusan, apakah kriteria dan sub kriteria ini layak untuk digunakan dalam penilaian *360-degree feedback* dan relevan dengan permasalahan yang ada.

Hasil pembobotan menunjukkan bahwa indikator yang memiliki bobot tertinggi adalah pada kriteria Kedisiplinan & Kepatuhan dengan sub kriteria Kepatuhan Prosedur Kerja dengan bobot sebesar 0,391. Hal ini mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap prosedur kerja merupakan aspek yang paling diutamakan dalam penilaian kinerja di TTS PT. Pelindo Energi Logistik. Bobot terendah terdapat pada kriteria Pengembangan Diri dengan subkriteria Pemecahan Masalah dengan bobot sebesar 0,037 yang menunjukkan bahwa aspek pemecahan masalah dianggap kurang prioritas dibandingkan aspek lainnya.

Hasil penilaian kinerja yang menunjukkan tidak adanya karyawan dengan predikat “Sangat Tinggi” mengindikasikan bahwa penilaian yang baru ini diterapkan dengan cukup ketat dan akurat. Hal ini berbeda dengan penilaian yang saat ini (sebelum penelitian) yang cenderung memberikan nilai tinggi tanpa adanya tolak ukur yang jelas. Penilaian yang baru ini memberikan gambaran yang lebih realistis tentang kinerja karyawan dan menjadi dasar untuk pengembangan karyawan yang lebih terarah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dan metode *360-degree feedback*, serta *rating scale*, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Menurut analisis pada tabel 8, penilaian yang ada saat ini masih memiliki kelemahan

dan belum terlalu kuat. Penilaian ini belum memiliki indikator dan tolak ukur yang jelas, meskipun telah diterapkannya dengan prinsip multi-penilai (*360-degree feedback*). Akibatnya, penilaian tersebut cenderung masih subjektif, karena tidak ada acuan baku tentang makna dari setiap angka yang diberikan.

- Dari penerapan metode AHP, dihasilkan bobot kepentingan yang objektif di setiap kriteria dan sub kriteria. Berdasarkan perhitungan menggunakan *software Expert Choice*, didapatkan bahwa kriteria Kedisiplinan & Kepatuhan memiliki bobot tertinggi (0,463) yang menunjukkan bahwa aspek ini dianggap paling penting oleh para pemangku kepentingan di PT. Pelindo Energi Logistik. Secara lebih spesifik, sub-kriteria Kepatuhan Prosedur Kerja memiliki bobot global tertinggi (0,391). Sebaliknya, kriteria Pengembangan Diri dengan sub-kriteria Pemecahan Masalah memiliki bobot terendah (0,037). Semua hasil pembobotan ini telah lolos uji konsistensi ($CR < 0,1$), sehingga dapat diterima dalam pengambilan keputusan.
- Berdasarkan pengolahan data dan analisa yang dilakukan menggunakan metode *rating scale* dari 22 karyawan divisi Operasional & Komersial TTS PT. Pelindo Energi Logistik, 22% (5 karyawan), memiliki hasil penilaian dengan predikat “Kinerja Cukup” dan 77% (17 karyawan) memiliki hasil penilaian dengan predikat “Kinerja Tinggi”. Berdasarkan hasilnya tersebut, belum ada karyawan yang bisa mencapai hasil dengan kategori “Kinerja Sangat Tinggi”. Maka dari itu, perlunya bimbingan dan arahan yang lebih lagi hingga dapat mencapai predikat dengan kinerja yang sangat tinggi, agar karyawan divisi Operasional & Komersial di TTS PT. Pelindo Energi Logistik dapat terus meningkatkan kinerjanya.

Saran

Untuk pihak TTS PT. PEL dapat menggunakan penilaian dari pengembangan metode AHP dan *rating scale* sebagai penilaian kinerja karyawan secara berkala dan untuk menambah atau mengurangi kriteria yang dirasa kedepannya sudah tidak cocok lagi, bisa dilakukan pengujian dan analisa dengan tahapan-tahapn yang sama seperti pada penelitian ini. Sedangkan untuk peneliti dapat lebih memperhatikan tahapan-tahapan perhitungan pada metode AHP dan *rating scale* serta lebih memperhatikan atribut pada metode AHP dan *Rating Scale*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360-degree feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761-794.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Fleenor, J. W. (2019). 360-degree feedback. In *The SAGE Encyclopedia of Human Resource Development*. SAGE Publications.
- Fleenor, J. W. (2019). *The Handbook of Strategic 360 Feedback*. New York: Oxford University Press.
- Kumar, R., & Kumar, U. (2017). Employee Performance Appraisal Using Analytical Hierarchy Process (AHP): A case study. *International Journal of Engineering and Management Research*, 7(3), 123-130.
- Priyono, A. (2020). Implementasi 360-degree Feedback Dalam Penilaian Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Perusahaan Swasta Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 10(2), 45-60.
- Rizana, A. F., Kurniawati, F. D. J., & Rumanti, A. A. (2025). The Employee Performance Evaluation by Using the Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Approach. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(2), 369-381. https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/jurnal_mix/article/view/18678
- Sadad, W., & Sulistyarini, D. H. (2025). Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Berbasis Rating Scale dan AHP pada PT Aziz Jaya Abadi. *Jurnal Rekayasa Sistem dan Manajemen Industri*, 13.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2017). *Competency-Based Assessment: A Practical Guide to Building and Using Competency Models*. Competency & Emotional Intelligence Publishers.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2019). *Human Resource Development* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- PT Pelindo Energi Logistik. (2025). *Dokumen Internal: Formulir Penilaian Kinerja Karyawan Periode Juni 2025*. Surabaya: PT Pelindo Energi Logistik.
- Bakanova, M., et al. (2020). Competency Model Application in Startup Team Failure Identification. *Journal of Business and Management*, 22(4), 15–24.
- Frost, J. (2023). *Cronbach's Alpha: Definition, Interpretation, and Example*. Statistics By Jim. Diakses dari, <https://statisticsbyjim.com/basics/cronbachs-alpha/>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.