

**Manipulasi Teknologi Informasi dan Komunikasi  
dalam Penilaian Multi Sumber (*360° Feedback*)  
Berbasis Kompetensi**



Oleh  
Ghurabillah  
92207031

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS GUNADARMA  
JAKARTA  
2010**

**Manipulasi Teknologi Informasi dan Komunikasi  
dalam Penilaian Multi Sumber (*360° Feedback*)  
Berbasis Kompetensi**

**Oleh  
Ghurabillah  
92207031**

**TESIS**

Untuk memenuhi salah satu syarat guna  
Memperoleh gelar Magister Manajemen Sistem Informasi  
Program Pasca Sarjana  
Universitas Gunadarma

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS GUNADARMA  
JAKARTA  
2010**

## **HALAMAN PENGESAHAN**

**Judul Penelitian : Manipulasi Teknologi Informasi dan  
Komunikasi dalam Penilaian Multi Sumber  
(360° Feedback) Berbasis Kompetensi**

**Nama Mahasiswa : Ghurabillah**

**NIM / NIRM : 92207031**

**Tanggal Lulus : 25 Maret 2010**

**Menyetujui,**

**Komisi Pembimbing**

**Dr. Nur Sultan Salahuddin, Skom, MT**

**Program Pascasarjana,**

**Prof. Dr. Soedijono Reksoprajitno, MBA**  
**(Direktur)**

## ABSTRAK

Judul Penelitian : Manipulasi Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Penilaian Multi Sumber (*360° Feedback*) Berbasis Kompetensi

Kata Kunci : Penilaian SDM, Penilaian Berbasis Kompetensi, Penilaian Multi Sumber, Penilaian Sumber Daya Manusia, Multisource Assessment, Asesmen SDM dan Aplikasi Penilaian SDM

Asesmen Sumber Daya Manusia sangat penting untuk meningkatkan efektifitas perusahaan dengan penempatan sumber daya manusia yang tepat pada posisi sesuai. Keberhasilan dari proses asesmen sangat tergantung pada obyektivitas penilai dalam melakukan penilaian. Sayangnya di Indonesia budaya menilai dengan obyektif sulit sekali diterapkan, oleh karena itu perlu dilakukan manipulasi dalam media, teknik dan proses penilaian. Ternyata hasilnya lebih dari yang diharapkan, dengan manipulasi teknologi diperoleh hasil akurat, cepat dan biaya relatif jauh lebih rendah.

Teknik penilaian untuk meningkatkan obyektivitas digunakan penilaian multi sumber 360° dimana seorang pegawai dinilai tidak hanya oleh atasan melainkan ditambah dari sudut pandang lain yaitu rekan kerja dan bawahan. Media penilaian menggunakan kuesioner yang telah dimanipulasi sehingga penilai tidak diberi ruang untuk memberi sentimen positif berlebih atau sentimen negatif pada penilaiannya. Penilai hanya perlu mengingat kontribusi yang dinilai selama bekerjasama dengan penilai sesuai arahan kuesioner. Artinya pada posisi ini penilaian mengarah pada penilaian obyektif yang sangat berguna bagi kemajuan perusahaan.

Materi penilaian didasarkan pada direktori kompetensi perusahaan melalui tahapan penyusunan oleh tenaga ahli yang profesional dalam asesmen sumber

daya manusia dan telah diuji pada responden dengan tingkat jabatan yang bervariasi. Aplikasi penilaian multi sumber dibuat di atas platform yang kokoh dan fleksibel dalam implementasinya, telah digunakan oleh lebih dari 4300 pengguna di Jawa dan Bali yang memiliki latar belakang pemahaman beragam terhadap teknologi.

Penilaian dilakukan dalam waktu yang cepat dalam rentang pilot project yang singkat serta baik pimpinan perusahaan, penilai dan yang dinilai merespon positif aplikasi karena berhasil mengurangi gesekan antar pegawai yang mengakibatkan disharmonisasi dalam bekerja.

## **RIWAYAT HIDUP PENULIS**

Penulis, Ghurabillah, saat ini adalah seorang mahasiswa angkatan 32 Program Pasca Sarjana Universitas Gunadarma mengambil jurusan Magister Manajemen Sistem Informasi Bisnis. Penulis adalah seorang praktisi di dunia teknologi informasi dan komunikasi dengan berbekal latar belakang pendidikan sarjana dari Fakultas Ilmu Komputer Universitas Indonesia (lulus tahun 1998). Penulis yang dilahirkan pada tanggal 29 Agustus 1975 secara konsisten berkontribusi di dunia bisnis sesuai dengan latar belakang pendidikannya sebelum toga kesarjanaannya dinobatkan pada tanggal 29 Agustus 1998.

Pada saat bekerja sebagai staf di Program Pasca Sarjana Kajian Administrasi Rumah Sakit Universitas Indonesia, penulis membangun jalur komunikasi komputer dan aplikasi sistem informasi akademik. Kemudian penulis berkarir sebagai software engineer di PT Suar Reka Informatika dan menghasilkan beberapa jasa konsultasi dan aplikasi dengan bahasa power builder dan basis data Sybase SQL Anywhere. Dalam bidang perangkat keras, penulis memiliki pengalaman sebagai system engineer di PT Scientek Computindo yang melakukan sistem integrasi EMC dan *Hitachi Data Storage* di Telkom dan BCA.

Sebagian pengalaman penulis dihabiskan sebagai staf di Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) mulai dari junior staff di bagian infodata penelusuran aset hingga menjadi senior officer di bidang administrasi aset Bantuan Likuidasi Bank Indonesia (BLBI). Penulis melebur dalam bidang ekonomi dan perbankan hingga menjadi salah satu staf pada Tim Pemberesan BPPN dan ditempatkan di Departemen Keuangan. Pada masa ini, penulis melakukan penelusuran jaminan aset dan dokumennya dari piutang BLBI 144,5 T yang tersebar dalam bentuk tanah bangunan, saham, obligasi, MTN, promise, cessie dan guarantee.

Kemudian penulis menjadi staf pengembangan *Hospital Information System* di RS Hermina Grup dan berhasil melakukan migrasi aplikasi billing dan inventory di RS Hermina bersama tim yang pada saat itu telah mencapai 10 rumah sakit. Penulis menjadi ahli dalam inventory farmasi rumah sakit serta implementasinya dengan menggunakan teknologi informasi. Sebagai kelanjutannya penulis juga membuat sistem informasi rumah sakit mulai dari pendaftaran hingga billing lengkap dengan *back officenya*.

Selain sebagai karyawan, penulis juga memiliki sederet pengalaman sebagai tenaga ahli di kantor konsultan terutama untuk bidang teknologi informasi. Bersama beberapa teman, penulis mendirikan SecureIT dan saat ini telah melayani beberapa klien di antaranya McDonalds, PT Trada Maritime, beberapa instansi pemerintah dan PPM Manajemen. Penulis memperoleh banyak pengalaman dalam rekrutmen dan asesmen pegawai pada perusahaan-perusahaan besar seperti PT Pertamina, PLN (Persero), KPK, Perusahaan Pengelola Aset dan PT Angkasa Pura. Dengan mitra tenaga-tenaga ahli psikologi dan manajemen, penulis membuat aplikasi penilaian multi sumber dan diimplementasikan sebagai salah satu penilaian kinerja karyawan.

Penulis tertarik untuk menjadikan aplikasi penilaian multi sumber sebagai bahan penelitian tesisnya karena merasakan manfaat teknologi informasi dan komunikasi pada asesmen SDM yang tidak tergantikan. Asesmen SDM dengan teknik penilaian multi sumber dari sebuah kemustahilan menjadi sangat menjanjikan dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi.

## **KATA PENGANTAR**

Tesis adalah hasil akhir berupa tulisan yang diharapkan dari seorang mahasiswa program magister sebagai syarat kelulusannya. Tesis ini mengenai peran penting teknologi informasi dan komunikasi dalam menjawab tantangan asesmen SDM yang melibatkan lebih dari 40.000 pegawai pada perusahaan yang memiliki jangkauan kerja yang sangat luas. Asesmen SDM sangat penting bagi kemajuan perusahaan dan melibatkan biaya yang tidak sedikit. Kegagalan asesmen SDM hampir dapat dipastikan bila budaya perusahaan tidak siap untuk melakukan penilaian secara obyektif. Pentingnya asesmen SDM, biaya yang besar dan potensi kegagalan dilihat sebagai tantangan serius untuk segera melakukan manipulasi melalui penerapan teknologi.

Bagaimana teknologi informasi dan komunikasi dimanfaatkan agar asesmen SDM dapat dimanipulasi untuk memperoleh keberhasilan demi kemajuan perusahaan. Teknik asesmen apa yang dipilih untuk mencapai penilaian obyektif dan bagaimana kelayakan imlementasinya. Metodologi apa yang diterapkan untuk menuju tahapan yang tepat, sistematis dan sustain dalam pengembangan alat bantu penilaian multi sumber berbasis teknologi. Keseluruhan pertanyaan ini dapat dijawab dengan rangkaian penelitian saya, yang kemudian ditulis dalam bentuk tesis.

Penulisan tesis ini diharapkan dapat digunakan oleh para manajer di perusahaan dan lembaga dalam memilih teknik penilaian SDM dan konkret dengan langkah penerapannya sebagai bagian tidak terpisahkan dalam pengembangan perusahaan dan lembaga. Khusus bagi praktisi di bidang asesmen SDM, tesis ini dapat dijadikan salah satu referensi untuk berinovasi mengembangkan teknik dan cara penilaian yang berdampak positif bagi kemajuan perusahaan dan lembaga. Sedang bagi mahasiswa, tesis ini diharapkan mampu



memberi inspirasi bagi penulisan karya ilmiah serta penelitian lanjutan yang dapat menyempurnakan aplikasi penilaian multi sumber.

Menyadari keterbatasan keahlian dan kemampuan, dalam melakukan penelitian dibantu oleh para praktisi konsultan asesmen SDM dan manajemen serta para penilai dari perusahaan yang sesungguhnya memerlukan aplikasi penilaian multi sumber ini. Dalam pengembangan aplikasi penilaian multi sumber, saya dibantu oleh beberapa tenaga programmer dan dokumenter yang membuat metodologi yang diterapkan berjalan sinergis dalam kerjasama tim. Dalam pengantar ini tidak lupa saya sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya hingga dihasilkan aplikasi penilaian multi sumber dalam waktu relatif singkat dengan hasil yang sangat baik.

Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Indonesia. Saya menyadari sepenuhnya bahwa dalam menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis ini tidak lepas dari adanya bantuan dari berbagai pihak. Dalam pengantar ini perkenankan saya menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Ibu Prof. Dr. E.S. Margianti, SE, MM selaku Rektor Universitas Gunadarma.
2. Bapak Prof. Dr. Yuhara Sukra, MSc selaku Koordinator Program Pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gunadarma.
3. Bapak Prof. Dr. Soedijono, MBA selaku Direktur Program Pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gunadarma.
4. Ibu Dr. Yuhilza Hanum, SSi, M.Eng selaku Ketua Program Magister Sistem Informasi
5. Bapak Dr. Nur Sultan Salahuddin, Skom, MT selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan penuh kesabaran, motivasi, dan semangat sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

6. Segenap pimpinan, dosen, staf dan karyawan Program Pendidikan Pasca Sarjana Universitas Gunadarma yang telah banyak membantu dalam menjalankan masa pendidikan hingga penulisan tesis ini.
7. Segenap pihak terkait, tim asesmen SDM, teman-teman kuliah dan berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang sangat membantu dalam penyusunan tesis ini.
8. Teman-teman dari SecureIT dan rekan profesional PPM Asesmen SDM.

Dari seluruh ucap terima kasih, tidak cukup rasanya tanpa menyampaikan terima kasih pada istri tercinta – Dyan Yuniarti Hapsari -- serta anak-anak tersayang – Ivan dan Lutfi -- yang memberi motivasi luar biasa untuk saya segera menyelesaikan penulisan tesis ini. Paling utama dari segalanya saya mengucapkan terima kasih tak terhingga pada Allah SWT atas segala kehendak dan kuasaNya saya dapat menghasilkan tesis diharapkan memiliki manfaat yang besar.

Semoga tesis ini dapat diterima dengan baik untuk melengkapi khasanah kepustakaan Universitas Gunadarma dan menjadi bagian dari karya-karya besar para peneliti, dosen dan mahasiswa civitas akademika Gunadarma.

Jakarta, 1 Februari 2010

Penulis

Ghurabillah

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Riwayat Hidup Penulis	vi
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	xi
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xvii
BAB I     PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	2
1.2. Permasalahan	3
1.2.1. Identifikasi Masalah	3
1.2.2. Batasan Masalah	4
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1. Tujuan Penelitian	5
1.3.2. Manfaat Penelitian	6
BAB II    TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Tujuan dan Manfaat Penilaian SDM	10
2.1.1. Tujuan Penilaian SDM	10

2.1.2. Manfaat Penilaian Kerja	11
2.1.2.1. Manfaat Penilaian Bagi Karyawan	11
2.1.2.2. Manfaat bagi Penilai	12
2.1.2.3. Manfaat bagi Perusahaan	13
2.2. Definisi Penilaian Multi Sumber	15
2.3. Kompetensi Sebagai Simpul Penilaian Multi Sumber	19
2.3.1. Sistem Kompetensi di Inggris	22
2.3.2. Amerika Serikat, Model Awal Kompetensi dalam Pendidikan	22
2.4. Penilaian SDM Memanfaatkan Teknologi Informasi	25
2.5. Pengembangan Aplikasi IT Penilaian Multi Sumber	26
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>28</b>
3.1. Metodologi Pengembangan Aplikasi : SCRUM	28
3.1.1. Keuntungan Implementasi Scrum	30
3.1.2. Hambatan Implementasi Scrum	31
3.2. Teknologi Informasi Fleksibel dan Jangkauan Luas	31
3.3. Penyusunan Kuesioner Penilaian Multi Sumber	34
3.3.1. Direktori Kompetensi	34
3.3.2. Proses Penyusunan Kompetensi	37
3.4. Uji Realibilitas dan Validitas Kuesioner	44
3.4.1. Uji Realibilitas	45
3.4.2. Uji Validitas	45
3.5. Teknologi Informasi untuk Aplikasi Fleksibel dan Jangkauan Luas	47

BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1.	Aplikasi Penilaian Multi Sumber : Upaya Membentuk Budaya Penilaian Obyektif	53
4.1.1.	Perancangan Aplikasi Penilaian Multi Sumber	54
4.1.2.	Kuesioner Penilaian Multi Sumber	64
4.1.3.	Antar Muka Aplikasi Penilaian Multi Sumber	65
4.1.4.	Inti dari Logika Proses Aplikasi Penilaian Multi Sumber	78
4.1.5.	Pengujian Aplikasi Penilaian Multi Sumber	80
4.1.6.	Pemilihan Metode Sosialisasi Aplikasi Penilaian Multi Sumber	81
4.2.	Hasil Evaluasi Penilaian Multi Sumber	86
4.2.1.	Persiapan Penilaian	86
4.2.2.	Pelaksanaan Proses Penilaian Multi Sumber	88
4.2.3.	Hasil Penilaian Multi Sumber	90
4.2.4.	Evaluasi Hasil Penilaian	92
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	95
5.1.	Kesimpulan	95
5.2.	Saran	96
	DAFTAR PUSTAKA	97
	LAMPIRAN 1 – Contoh Direktori Kompetensi	
	LAMPIRAN 2 – Uji Reabilitas dan Validitas Kuesioner	
	LAMPIRAN 3 – Contoh Kuesioner Penilaian Multi Sumber	
	LAMPIRAN 4 – Laporan Hasil Penelitian dan Implementasi Penilaian Multi Sumber	

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2-1	Penilaian Multi Sumber (360°)	17
Gambar 2-2	Kompetensi Kerja untuk Penilaian Kualitas SDM	21
Gambar 2-3	Teori Perilaku Terencana	25
Gambar 2-4	Proses RAD untuk Pengembangan Aplikasi Penilaian Multi Sumber	27
Gambar 3-1	Proses Scrum	29
Gambar 3-2	Proses Pengembangan dan Publikasi Aplikasi Web	32
Gambar 3-3	Rancangan Proses Bisnis Penilaian Berbasis TI	33
Gambar 3-4	Proses Pembentukan Kuesioner Penilaian Multi Sumber	42
Gambar 3-5	Tahapan Proses Uji Realibilitas dan Validitas	46
Gambar 3-6	Protokol Negosiasi Transaksi diPrado	51
Gambar 4-1	Used Case Proses Penilaian Multi Sumber	55
Gambar 4-2	Sequence Diagram Otorisasi Pengguna dan Fitur	56
Gambar 4-3	Sequence Diagram Penilaian SDM Multi Sumber	57
Gambar 4-4	Presentation Layer Source Code Aplikasi Penilaian Multi Sumber	59
Gambar 4-5	Process Layer Source Code Aplikasi Penilaian Multi Sumber	64
Gambar 4-6	Internet Browser sebagai Platform Berjalannya Aplikasi Penilaian Multi Sumber	66
Gambar 4-7	Halaman Depan / Login	66

Gambar 4-8	Konsol Otentikasi Pengguna (Login Portlet)	67
Gambar 4-9	Respon Gagal Otentikasi Pengguna	68
Gambar 4-10	Respon Berhasil Otentikasi Pengguna	68
Gambar 4-11	Menu Aplikasi Penilaian Multi Sumber (Model User)	69
Gambar 4-12	Task List Penilaian Multi Sumber	70
Gambar 4-13	Konfirmasi Mengerti Petunjuk Kuesioner Penilaian Multi Sumber	71
Gambar 4-14	Kuesioner Model Pilihan Ganda	72
Gambar 4-15	Isian Catatan Pengamatan	72
Gambar 4-16	Tombol Navigasi Sebelum dan Berikutnya	73
Gambar 4-17	Lembar Konfirmasi Jawaban Kuesioner	74
Gambar 4-18	Peringatan Pilihan Kuesioner Belum Seluruhnya Terisi	74
Gambar 4-19	Peringatan Catatan Pengamatan Belum Seluruhnya Terisi	75
Gambar 4-20	Task List Sebelum dan Setelah Penilaian	75
Gambar 4-21	Acknowledgment Penilaian Individu Telah Selesai Dilaksanakan	76
Gambar 4-22	Fitur Penggantian Password untuk Otentifikasi Pengguna	77
Gambar 4-23	Diagram Alur Proses Penilaian Multi Sumber	79
Gambar 4-24	Identifikasi Tingkat Akseptabilitas Karyawan Terhadap Sistem Penilaian Multi Sumber	80
Gambar 4-25	Awareness Karyawan Terhadap Penilaian Multi Sumber	81
Gambar 4-26	Comprehension Karyawan Terhadap Penilaian Multi Sumber	82
Gambar 4-27	Alur Proses Administrasi Penilaian Multi Sumber	87

Gambar 4-28	Laporan Individu Hasil Penilaian Multi Sumber	89
Gambar 4-29	Ketercapaian Pengukuran Kompetensi Dibandingkan Estándar Ukuran Kompetensi yang Dibutuhkan (Fit Index)	90
Gambar 4-30	Grafik Gap Kompetensi Individu	91
Gambar 4-31	Pemeringkatan Hasil Penilaian Multi Sumber	94



## DAFTAR TABEL

Tabel 3-1	Perbandingan Pola Kuesioner	39
Tabel 4-1	Tabel Monitoring Penilaian Multi Sumber	89
Tabel 4-2	Kesimpulan Hasil Penilaian	91