



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019*

**Rancangan Umpan Balik Menggunakan *360-Degree***

***Feedback* pada Era Ascot**

Skripsi

Diajukan untuk Ujian Sidang Jenjang Sarjana  
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Oleh

Cindy Belarosa Trivena

2017320148

Bandung

2021



**Universitas Katolik Parahyangan**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**  
**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

*Terakreditasi A*

*SK BAN –PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019*

**Rancangan Umpan Balik Menggunakan *360-Degree***

***Feedback* pada Era Ascot**

Skripsi

Oleh

Cindy Belarosa Trivena

2017320148

Pembimbing

Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si.

Bandung

2021

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jurusan Administrasi Bisnis  
Program Studi Administrasi Bisnis



**Tanda Pengesahan Skripsi**

Nama : Cindy Belarosa Trivena  
Nomor Pokok : 2017320148  
Judul : Rancangan Umpan Balik Menggunakan *360-Degree Feedback* pada Era Ascot

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana  
Pada Senin, 25 Januari 2021  
Dan dinyatakan **LULUS**

**Tim Penguji**

**Ketua sidang merangkap anggota**

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M.

: 

**Sekretaris**

Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si.

: 

**Anggota**

Dr. Agus Gunawan, S.Sos., B.App.Com., MBA., M.Phil.

: 

Mengesahkan,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cindy Belarosa Trivena

NPM : 2017320148

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Rancangan Umpan Balik Menggunakan *360-Degree Feedback* pada Era Ascot

Dengan ini menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip dan ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini dibuat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 14 Januari 2021



## ABSTRAK

Nama : Cindy Belarosa Trivena

NPM : 2017320148

Judul : Rancangan Umpan Balik Menggunakan *360-Degree Feedback* pada Era Ascot

---

Tujuan dari penelitian ini yaitu merancang umpan balik menggunakan *360-Degree Feedback* untuk setiap jabatan di Era Ascot. Era Ascot merupakan perusahaan broker properti yang bergerak di bidang jasa agen properti. Dikarenakan bergerak dibidang jasa agen properti, maka agen (*marketing associate*) merupakan salah satu aspek penting untuk keberlangsungan perusahaan. Oleh karena itu, untuk menjadikan agen yang berkualitas salah satu cara yang dapat dilakukan adalah memberikan umpan balik atas kinerja sebagai bahan evaluasi dan pengembangan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan wawancara dan studi literatur. Jenis penelitian yang digunakan yaitu analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Hasil penelitian ini yaitu rancangan penerapan *360-degree feedback* dalam pemberian umpan balik yang disajikan dalam formulir penilaian. Yang terdiri atas penentuan tujuan, intrumen penilaian, jumlah sumber penilai, skala penilaian, periode, formulir penilaian, standar penilaian, pemberi umpan balik dan periode pemberian umpan balik. Instrumen penilaian yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan kompetensi. Kompetensi dirancang berdasarkan turunan visi misi, arsitektur kompetensi, kamus kompetensi dan profil kompetensi. Menghasilkan kompetensi inti dan kompetensi manajerial.

Saran yang diajukan penulis untuk Era Ascot adalah melakukan sosialisasi mengenai metode *360-degree feedback* dan melakukan uji coba serta melakukan evaluasi proses pemberian umpan balik menggunakan *360-degree feedback*. Dan menggunakan *platform digital* untuk implementasi proses *360-degree feedback* yang lebih efisien.

Kata Kunci : Umpan Balik, *360-degree feedback*, Kompetensi

## **ABSTRACT**

*Name : Cindy Belarosa Trivena*

*NPM : 2017320148*

*Title : Designing Feedback Using 360-Degree Feedback for Era Ascot*

---

*The purpose of this research is a feedback using 360-Degree Feedback for each position in the Era Acot. Era Ascot is a property brokerage company engaged in property agent services. Due to the company engaged in property agent services, agents (marketing associates) are an important aspect of the company's survival. Therefore, giving the feedback is one of the way to make the qualified agent, it provides feedback on performance as evaluation and development material.*

*In this study, researchers used a case study method. The data collection techniques used were interviews and literature studies. The type of research used is descriptive analysis with a qualitative approach.*

*The result of this research is the application design of 360-degree feedback in providing feedback which is presented in the assessment form. Which consists of setting objectives, assessment instruments, number of assessor sources, rating scale, period, assessment form, assessment standards, feedback provider and feedback period. The assessment instrument used in this study was competency. Competencies are designed based on derivative vision and mission, competency architecture, competency dictionary and competency profile. Produce core competencies and managerial competencies.*

*The suggestions that filed by the researcher for Era Ascot are to do some socialization the 360-degree feedback method and conduct trials and evaluate the process of providing feedback using 360-degree feedback. And using a digital platform to implement a more efficient 360-degree feedback process.*

*Key Word : Feedback, 360-Degree Feedback, Competencies*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena berkat dan rahmat-Nya dan kasih karunia-Nya kepada penulis sehingga skripsi dengan judul “Rancangan Umpan Balik Menggunakan *360-Degree Feedback* pada Era Ascot” dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian ini ditujukan untuk memenuhi syarat kelulusan dalam jenjang Strat Satu (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan dukungan oleh pihak-pihak yang senantiasa memberikan bantuan, dukungan dan semangat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih karunia, berkat dan penyertaan yang diberikan kepada penulis sehingga pada akhirnya penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Ir. Dona Abel Siregar dan Dafrosa Sulistiawati Nehe, S.E, S.Th. selaku orang tua penulis yang selalu mendoakan, memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis dalam segala proses perjalanan pendidikan penulis baik secara material maupun non-material, sehingga penulis dapat dengan teguh dan mandiri menyelesaikan pendidikan sarjana demi meraih cita-cita. Maaf dan terima kasih atas segala kesabaran papi dan mami untuk bisa menunggu selama ini.

3. Olivia Rumata Siregar dan Benaya Yoyadha Siregar selaku adik penulis yang selalu memberikan doa, dan dukungan kepada penulis dalam menjalani proses penelitian.
4. Anni Siahaan selaku opung boru penulis yang selalu mendoakan dan memberi nasihat kepada penulis.
5. Bapak Marihot Tua Efendi Hariandja, Drs., M.Si. selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang dengan sabar telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, pembelajaran, saran dan kritik kepada penulis selama proses pembuatan skripsi ini.
6. Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si. selaku Ketua Program Studi S1 Ilmu Administrasi Bisnis sekaligus selaku Dosen Wali penulis yang telah membantu penulis dalam mengambil keputusan untuk mengambil mata kuliah dan memberikan nasihat sepanjang masa perkuliahan.
7. Seluruh Dosen Pengajar, Staf Tata Usaha, Staf Perpustakaan, dan Prakarya yang berada di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan, yang telah banyak membantu penulis selama proses pembelajaran di kampus.
8. Bapak Daniel Karim, S.IP, MM. selaku dosen pembimbing informal yang telah membantu penulis dengan sabar meluagkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam proses penelitian.



9. Bapak Edy dan Bapak Billy selaku *founder* Era Ascot Medan yang mengizinkan penulis menggunakan Era Ascot sebagai objek penelitian dan membantu penulis dalam setiap proses penelitian.
10. Bang Henry, Kak Mega dan seluruh sepupu pomparan Op.Obed Siregar yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menjalani proses perkuliahan di Unpar.
11. Davin Singarimbun yang selalu mendukung menyemangati, menemani, memotivasi, mendoakan segala hal yang penulis lakukan semasa menjalani perkuliahan hingga pada akhirnya penulis menyelesaikan penelitian ini.
12. Blinki Von Siregar selaku sahabat penulis yang senantiasa menemani dalam menjalani hari-hari.
13. Bang Jemy, Bang Danyie, Bang David, Bang Geraldo, Bang Aron, Bang Tumpal, Bang Mike, Bang Adop, Bang Randrey, Kak Carol, Kak Nata, Qei, Junior, Jerico dan seluruh member Harimau Sumatera yang sejak awal hingga saat ini selalu menghibur, mendukung, membantu dan mengisi hari-hari penulis sehingga penulis banyak mendapatkan pembelajaran dan menjadi lebih dewasa.
14. Naomi, Deby, Deming, Silka, Kabelia dan A.M selaku sahabat sejak SMA sampai sekarang yang selalu mendukung dan memotivasi penulis dalam menjalankan penelitian ini.
15. Eri, Deryl, Devia dan Abe selaku teman-teman seperjuangan sedari Simprobis, Magang dan Skripsi yang selalu membantu, mendukung dan memotivasi semasa menjalani perkuliahan di Unpar.

16. Seluruh teman-teman Majelis Perwakilan Mahasiswa dan Persatuan Mahasiswa Periode 2019 yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Terimakasih telah menjadi rekan kerja dan rekan perjuangan dalam menjalani masa kepemimpinan di periode tersebut.
17. Abrian, MP, dan Stanis selaku Staff Kelembagaan MPM Periode 2019 yang dengan sabar memberikan dukungan, tenaga, waktu dalam menjalani fungsional semasa periode kepemimpinan.
18. Deny, Musong, Dzikra, Rovo, Sherren, Ruben, Supit, Kelvin, Sheryl selaku panitia Diklat PM Unpar 2020 yang telah memberikan tenaga, waktu, pengalaman baru serta kerja samanya sehingga tercapainya tujuan bersama dalam acara Diklat PM Unpar 2020.
19. Seluruh teman-teman Logistik FISIP 2017 dan 2018 yang telah memberikan pembelajaran dan pengalaman baru kepada penulis dan segala aktivitas yang sehat maupun kurang sehat.
20. Seluruh teman-teman kepanitiaan PMKT 23 yang telah mempercayai penulis sebagai Ketua Pelaksana. Terima kasih untuk seluruh tenaga, waktu, dan kerja samanya sehingga dapat terlaksananya acara yang sudah di rencanakan sejak lama dan maaf jika sebagai ketua penulis masih memiliki banyak kekurangan.
21. Ci Vio, Ci Tata, Shidqi, Arsyah, Rivai dan seluruh teman-teman HMPSIAB Periode 2018/2019 yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk dapat mengembangkan kemampuan khususnya mengasah *softskill*. Terima kasih

juga karena telah mempercayakan penulisa menjadi Perwakilan Mahasiswa Administrasi Bisnis.

22. Seluruh teman-teman Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Angkatan 2017 dan FISIP 2017 yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas kenangan dan terjalinnya hubungan baik semasa perkuliahan.
23. Marco, Pier, Berta, Bang Eja, Grady, Ce dan seluruh rekan kerja Zero Hour. Mas Gin, Djordie, Abel dan seluruh member Kopi Eyang 2.0 yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas ilmu, pembelajaran dan kenangan yang telah diberikan sehingga penulis mendapatkan ilmu baru yang berguna dimasa depan.

Besar harapan penelitian ini dapat berguna bagi seluruh pihak yang membaca khususnya pihak yang terkait. Namun, penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari kata sempurna karena keterbatasan ilmu, sarana, dan kemampuan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak yang membaca. Akhir kata semoga Tuhan membalas kebaikan dari berbagai pihak yang telah mendukung penulis dalam menyelesaikan penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Bandung, Januari 2021

Penulis,

Cindy Belarosa Trivena

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| ABSTRAK.....  | i    |
| ABSTRACT.....   | ii   |
| KATA PENGANTAR .....                                    | iii  |
| DAFTAR ISI.....   | viii |
| DAFTAR GAMBAR .....                                     | xi   |
| DAFTAR TABEL.....                                       | xii  |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                    | xiii |
| BAB 1 PENDAHULUAN .....                                 | 1    |
| 1.1    Latar Belakang Masalah.....                      | 1    |
| 1.2    Identifikasi Masalah .....                       | 8    |
| 1.3    Tujuan Penelitian .....                          | 8    |
| 1.4    Manfaat Penelitian .....                         | 8    |
| BAB 2 KAJIAN TEORI .....                                | 10   |
| 2.1    Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....         | 10   |
| 2.1.1    Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ..... | 10   |
| 2.1.2    Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....     | 11   |
| 2.1.3    Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....   | 11   |
| 2.2    Manajemen Kinerja.....                           | 13   |
| 2.2.1    Pengertian Manajemen Kinerja.....              | 13   |
| 2.2.2    Proses Manajemen Kinerja .....                 | 13   |
| 2.3    Umpan Balik Kinerja .....                        | 17   |
| 2.3.1    Pengertian Umpan Balik .....                   | 17   |
| 2.3.2    Manfaat Umpan Balik .....                      | 18   |
| 2.3.3    Sistem Umpan Balik Kinerja .....               | 19   |
| 2.4    Teori 360-Degree Feedback .....                  | 24   |
| 2.4.1    Sejarah 360-Degree Feedback.....               | 24   |
| 2.4.2    Pengertian 360-Degree Feedback .....           | 24   |
| 2.4.3    Manfaat 360-Degree Feedback .....              | 27   |
| 2.4.4    Proses 360-Degree Feedback .....               | 32   |
| 2.5    Teori Kompetensi.....                            | 43   |
| 2.5.1    Pengertian Kompetensi .....                    | 43   |

|  |   |            |
|--|---|------------|
| 2.5.2                                    | Komponen Kompetensi.....  | 44         |
| 2.5.3                                    | Jenis Kompetensi .....  | 46         |
| 2.5.4                                    | Profil Kompetensi .....   | 47         |
| 2.6                                      | Penelitian Terdahulu .....  | 49         |
| <b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>     |   | <b>53</b>  |
| 3.1                                      | Jenis Penelitian.....   | 53         |
| 3.2                                      | Metode Penelitian .....   | 53         |
| 3.3                                      | Teknik Pengumpulan Data.....                                      | 54         |
| 3.4                                      | Populasi.....   | 55         |
| 3.5                                      | Teknik Analisis Data.....   | 55         |
| 3.6                                      | Kerangka Penelitian .....   | 56         |
| <b>BAB 4 OBJEK PENELITIAN.....</b>       |   | <b>59</b>  |
| 4.1                                      | Sejarah Perusahaan .....  | 59         |
| 4.2                                      | Visi, Misi dan Tujuan Bisnis Perusahaan .....                     | 60         |
| 4.3                                      | Struktur Organisasi Perusahaan .....                              | 62         |
| 4.4                                      | Deskripsi Pekerjaan.....  | 62         |
| <b>BAB 5 ANALISA DAN PEMBAHASAN.....</b> |   | <b>65</b>  |
| 5.1                                      | Penyusunan Kompetensi Perusahaan .....                            | 65         |
| 5.1.1                                    | Penyusunan Arsitektur Kompetensi .....                            | 65         |
| 5.1.2                                    | Penyusunan Kamus Kompetensi.....                                  | 73         |
| 5.1.3                                    | Profil Kompetensi Jabatan .....                                   | 76         |
| 5.2                                      | Perancangan 360-Degree Feedback Dalam Pemberian Umpan Balik ..... | 79         |
| 5.2.1                                    | Menentukan Tujuan .....   | 79         |
| 5.2.2                                    | Instrumen Penilaian.....  | 79         |
| 5.2.3                                    | Jumlah Sumber Penilai.....  | 80         |
| 5.2.4                                    | Skala Penilaian .....   | 83         |
| 5.2.5                                    | Formulir Penilaian 360-Degree Feedback .....                      | 83         |
| 5.2.6                                    | Standar Penilaian.....  | 108        |
| 5.2.7                                    | Pemberi Umpan Balik .....   | 116        |
| 5.2.8                                    | Periode Pemberian Umpan Balik .....                               | 117        |
| 5.3                                      | Kelebihan dan Kekurangan 360-Degree Feedback.....                 | 118        |
| 5.4                                      | Alternatif Metode Umpan Balik .....                               | 121        |
| <b>BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>  |   | <b>123</b> |
| <b>LAMPIRAN 1.....</b>                   |   | <b>126</b> |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| LAMPIRAN 2.....      | 151 |
| DAFTAR PUSTAKA ..... | 159 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| <b>Gambar 1. 1</b> Umpan Balik Single-Source vs Multi Source.....                          | 6  |
| <b>Gambar 2. 1</b> Proses Manajemen Kinerja .....  | 14 |
| <b>Gambar 2. 2</b> Perbedaan Umpan Balik Tradisional dengan <i>360-Degree Feedback</i> ... | 26 |
| <b>Gambar 2. 3</b> Formulir Kuisisioner <i>360-Degree Feedback</i> .....                   | 39 |
| <b>Gambar 2. 4</b> Rekapitulasi Penilaian <i>360-Degree Feedback</i> .....                 | 41 |
| <b>Gambar 2. 5</b> Komponen Kompetensi .....   | 45 |
| <b>Gambar 4. 1</b> Struktur Organisasi Era Ascot .....                                     | 62 |
| <b>Gambar 5. 1</b> Arsitektur Kompetensi Era Ascot.....                                    | 73 |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabel 2. 1</b> Manfaat <i>360-Degree Feedback</i> Bagi Stakeholder .....                              | 28  |
| <b>Tabel 2. 2</b> Penelitian Terdahulu .....   | 49  |
| <b>Tabel 5. 1</b> Penurunan Visi dan Misi Era Ascot .....  | 67  |
| <b>Tabel 5. 2</b> Penjelasan Faktor Kunci Kesuksesan .....   | 70  |
| <b>Tabel 5. 3</b> Arsitektur Kompetensi Era Ascot .....  | 72  |
| <b>Tabel 5. 4</b> Profil Kompetensi Setiap Jabatan pada Era Ascot .....                                  | 77  |
| <b>Tabel 5. 5</b> Klasifikasi Penilai .....  | 80  |
| <b>Tabel 5. 6</b> Jabatan vs Klasifikasi Penilai .....   | 80  |
| <b>Tabel 5. 7</b> Jabatan vs Jumlah Pegawai .....  | 82  |
| <b>Tabel 5. 8</b> Jumlah Penilai vs Klasifikasi Penilai .....  | 82  |
| <b>Tabel 5. 9</b> Skala Penilaian .....  | 84  |
| <b>Tabel 5. 10</b> Pengertian Nilai dalam Hasil Penilaian <i>360-Degree Feedback</i> .....               | 109 |
| <b>Tabel 5. 11</b> Hasil Penilaian <i>360-Degree Feedback</i> Kompetensi Inti <i>Team Leader</i> . ..... | 109 |
| <b>Tabel 5. 12</b> Nilai Rata-Rata Klasifikasi Penilai Diri Sendiri .....                                | 111 |
| <b>Tabel 5. 13</b> Nilai Rata-Rata Klasifikasi Penilai Bawahan.....                                      | 112 |
| <b>Tabel 5. 14</b> Nilai Rata-Rata Klasifikasi Penilai Atasan .....                                      | 112 |
| <b>Tabel 5. 15</b> Nilai Rata-Rata Klasifikasi Penilai Rekan Kerja .....                                 | 113 |
| <b>Tabel 5. 16</b> Pemberi Umpan Balik vs Penerima Umpan Balik .....                                     | 117 |



## **DAFTAR LAMPIRAN**

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1 Kamus Kompetensi Era Ascot.....                       | 126 |
| Lampiran 2 Penjelasan Standar Penilaian 360-Degree Feedback..... | 151 |

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Secara global, salah satu bidang usaha yang sangat populer dan menjadi sektor perdagangan yang penting dalam bidang properti adalah bisnis properti. Tren ini pun berdampak pada perkembangan bisnis properti di Indonesia yang didorong pertumbuhan jumlah penduduk semakin meningkat menyebabkan kebutuhan akan tanah dan bangunan meningkat pula (Wijaya & Ananta, 2017). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2016), properti merupakan harta berupa tanah dan bangunan serta sarana dan prasarana yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tanah dan/bangunan yang dimaksudkan. Sedangkan bisnis properti adalah proses jual beli atas tanah dimana pelaku proses ini disebut pelaku usaha properti. Dalam proses bisnis properti menyebabkan dampak multiplier sebagai contoh dalam pembangunan suatu kawasan perumahan ada berbagai tahapan dari proses awal hingga kawasan perumahan tersebut dapat di perjual belikan. Proses tersebut merupakan proses perizinan, pembebasan tanah, perencanaan, pembiayaan, konstruksi bangunan, dan pemasaran. Setiap aktivitas dari proses ini terlibat berbagai jasa profesi dan usaha seperti, ahli hukum, pertanahan, biro perencanaan, konsultan Teknik, biro arsitek, akuntan, kontraktor, notaris, konsultan pemasaran dan jasa broker perumahan (Rafitas, 2005).

Sehingga dalam proses ini menciptakan pelaku-pelaku bisnis property seperti Perusahaan Pengembang (*Developer*), Perusahaan *Flipper* Properti, *Passive Income Investor*, Perusahaan Operator Properti, Perusahaan Broker Properti, Perusahaan Lelang Swasta dan Perusahaan yang terkait dalam bidang bisnis properti (Wijaya & Ananta, 2017).

Di Indonesia salah satu jenis jasa yang tumbuh sangat pesat pasca terbentuknya industri perumahan dan properti saat ini adalah jasa broker properti. Broker properti merupakan seseorang yang mempunyai tugas sebagai perantara dari pemilik property (investor/developer) kepada sekumpulan konsumen dimana berfungsi untuk memasarkan, layanan jasa konsultasi properti, dan pemeliharaan properti dengan tujuan akan terjadi kesepakatan penjualan, pembelian, penyewaan/kontrak, tukar menukar, kerjasama pengelolaan, sekaligus memberikan layanan jasa konsultasi investasi properti, pemeliharaan dan jasa-jasa lain yang sejenis (Menteri Perdagangan RI, 2015). Pemilik properti bisa berbentuk badan maupun perorangan dan begitu pula dengan pembeli. Menurut data (AREBI, 2020), ada 1.119 perusahaan yang terdaftar menjadi anggota Asosiasi Real Estate Broker Indonesia (AREBI) yang tersebar diseluruh Indonesia. Jika diringkaskan, ada pun pelaku-pelaku usaha broker utama yang terlihat dari data adalah ERA Indonesia, Century 21, Ray White dimana ketiga pelaku tersebut merupakan perusahaan asing yang menganut system *franchise* atau waralaba di Indonesia. Namun, ada pula pelaku-pelaku usaha broker properti yang berasal dari Indonesia seperti Harry Global 21, Batavia, Empro, Prolink, Etika, Chika Property,

Balindo Property, Soran Balinas dan MakeClear (Rafitas, 2005). Pelaku usaha broker properti tersebut merupakan agen properti dimana badan usaha yang berbadan hukum, memiliki tempat tinggal yang tetap, memiliki izin usaha broker property dan umumnya terdaftar sebagai anggota Asosiasi Real Estate Broker Indonesia (AREBI).

Dalam sebuah agen properti yang professional terdapat unsur-unsur pelaksana yang menjalankan bisnis property seperti (Rafitas, 2005) :

**a. *Principal/ member broker (MB)***

Merupakan pemimpin tertinggi dan biasanya merupakan pemilik dari bisnis property, mempunyai saham beberapa saham atau pemegang saham tunggal. Tugas utamanya adalah untuk membina, memotivasi, mengoordinasi dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh staf marketing/broker, marketing manager dan staf lainnya seperti staf kantor atau staf administrasi. Dan juga bertanggung jawab untuk pada pemegang saham (*stakeholder*) dalam pembayaran royalti sesuai kesepakatan bersama.

**b. *Marketing executive (ME)/ Marketing associate (MA)/ Property consultant (PC)***

Merupakan marketing atau broker yang menjalankan bisnis broker properti dan salah satu faktor berputarnya roda bisnis broker property tersebut. Umumnya, tidak menjadi pegawai tetap namun menganut sistem *freelance, partnership, dan temporary job*.

**c. *Marketing manager (MM)/ Property manager (PM)***

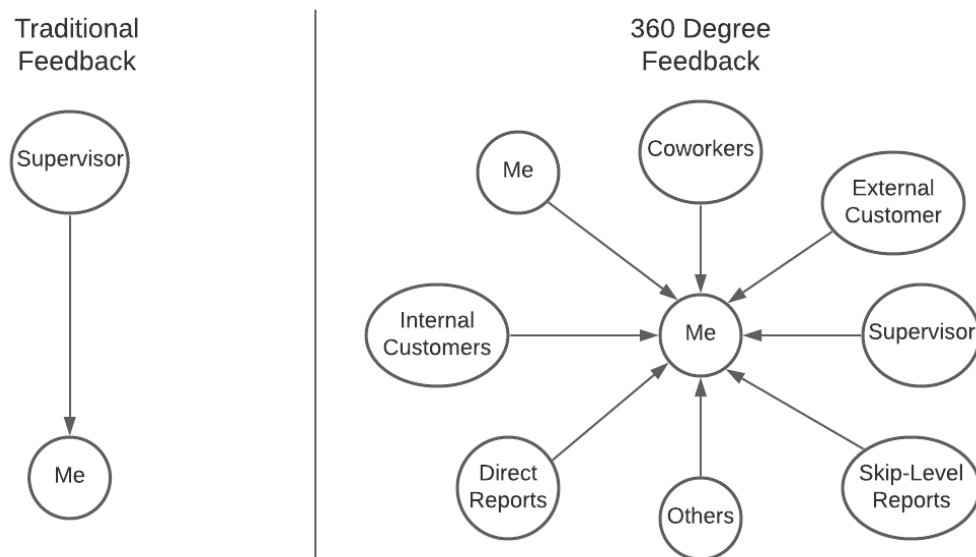
Merupakan seseorang yang diunjuk oleh *principal* untuk mengawasi pekerjaan oleh marketing/broker baik secara administratif maupun di lapangan. *Marketing manager* mempunyai tugas membuat target *planning* dalam sesuai kesepakatan dengan *principal* dan pemegang saham lainnya.

Seorang broker secara independen dapat merancang dan melaksanakan bisnis ini. Namun, sebagai perusahaan yang menjadi tempat broker memulai karirnya tidak lepas tangan kepada para broker properti. Adalah tugas seorang *principal* dalam membina, memotivasi, mengoordinasi dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh staf marketing/broker, marketing manager maupun staf kantor agar dapat mencapai target dan mengembangkan diri sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja seorang broker diukur berdasarkan kuantitas penjualan yang dilakukannya. Pada saat yang bersamaan juga broker menginginkan *feedback* (umpan balik) terhadap kinerjanya sebagai tolak ukur dan bahan evaluasi di masa datang (Rivai, 2005). Umpan balik merupakan suatu cara untuk menunjukkan cara menuju pengembangan dan peningkatan selanjutnya. Tidak sekedar memberikan kelemahan dan kelebihan, melainkan memberikan dasar yang menjadi kelemahan dan kelebihan individu (Amstrong, 2004, p. 186). Selain itu, umpan balik dapat memberikan lingkungan positif guna mensupport karyawan untuk meningkatkan kinerjanya baik dalam mental, skill dan komitmen. Umpan balik juga dapat memberikan informasi kinerja seorang karyawan dari perspektif lain baik dari internal (atasan dan rekan kerja)

dan eksternal (konsumen), dimana menjadi suatu hal yang positif dalam pembentukan individu maupun tim dalam meningkatkan kinerja sehingga tepat sasaran dalam mencapai tujuan personal, tim dan perusahaan. Khususnya bagi perusahaan agen properti yang umumnya para broker bekerja dalam tim dan langsung berhadapan dengan *customer* (pembeli), perlunya umpan balik akan kinerja yang positif maupun negatif dalam meningkatkan kinerjanya. Umpan balik umumnya digunakan pada pelatihan dan pengembangan dari pada untuk pendekatan penilaian dan peningkatan kinerja. Salah satu sistem umpan balik adalah *360-degree feedback* (Rivai, 2005, p. 3).

Dalam pengambilan sumber umpan balik yaitu *single-source feedback* dan *multi-source feedback*. *Single-source feedback* merupakan umpan balik yang didapatkan seorang karyawan berdasarkan penilaian *supervisor* atas kinerja karyawannya. Namun, metode penilaian ini cenderung menyajikan informasi yang datar dan tidak spesifik mengenai kinerja karyawan karena penilaian satu arah. Metode ini juga dianggap bias karena mungkin dapat memasukkan unsur politik, pilih kasih dan asas pertemanan sehingga kurang objektif dan kurang dapat memotivasi karyawan secara personal (Edwards & Ewen, 1996). Sedangkan *multi-source feedback* yang sering dikenal sebagai *360-degree feedback* merupakan metode penilaian kinerja yang mendapatkan informasi umpan balik dari berbagai sumber seperti atasan, bawahan, rekan kerja, petugas pelaporan, peninjau, konsumen bahkan orang lain yang sering berinteraksi dengan karyawan tersebut (Rao & Rao, 2014). Metode dua arah ini, dipercaya dapat memberikan penilaian yang valid dan objektif selain itu keuntungan

bagi perusahaan dapat mendukung perubahan budaya organisasi, memperkuat perilaku individu dan tim dan menerapkan inisiatif strategis (Edwards & Ewen, 1996). Proses *360-Degree Feedback* juga dipercaya dapat memberikan informasi mengenai *skill*, *knowledge* dan *style* dari tiap individu namun tidak dapat digunakan sebagai pengambilan keputusan meningkatkan kinerja dalam hal teknis (Lepsinger & Lucia, 2009, p. 11). Berikut adalah perbedaan *single-source feedback* dengan *multi-source feedback* yang dapat dilihat dari gambar berikut :



**Gambar 1. 1** Umpan Balik Single-Source vs Multi Source  
 Sumber : (Edwards & Ewen, 1996)

Melihat perbedaan di atas, menjadi alasan mengapa banyak perusahaan menggunakan metode *multi-source feedback* atau *360-degree feedback*. Suatu riset menyatakan lebih dari 90% dari 1000 perusahaan terkenal menggunakan *multi-source feedback* dalam meningkatkan kinerja karyawan seperti *Digital*, *Tenneco*, *Amoco*,

*Exxon, General Electric, TRW, Caterpillar, GTE, Syntex, Chrysler dan IBM* (Antonioni, 1996). Bukan hanya untuk perusahaan metode ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas sebagai orang tua, guru, pegawai negeri, dokter, pelayan, salesman, CEO, polisi dan lainnya. Dalam arti, metode ini dapat diimplementasikan di berbagai jenis organisasi dan perkumpulan social (Rao & Rao, 2014).

Era Ascot merupakan perusahaan *franchise* dari Era Indonesia. Berdiri pada 24 Maret 2019 dan berlokasi di Jl. T. Amir Hamzah No.B 18, Helvetia Tim., Kec. Medan Helvetia, Kota Medan, Sumatera Utara. Perusahaan broker property yang baru berjalan setahun telah mempunyai 53 *marketing associate* (broker) dengan sistem *partnership*. Selain pengembangan melalui pelatihan, Era Ascot sendiri menerapkan sistem umpan balik secara berkelanjutan terhadap broker dalam menunjang kinerja setiap broker. Umpan balik ini dilakukan dengan carat tatap muka setiap satu bulan sekali namun hanya kepada broker tertentu saja atau yang tidak memenuhi target bulanan. Kegiatan ini dilakukan oleh leader dari setiap tim dimana terdapat empat aspek penting dalam pemberian umpan balik yang menganut dari nilai-nilai perusahaan yaitu, *attitude, commitment, skill* dan *knowledge*. Dengan tujuan, sebagai bahan evaluasi untuk setiap individu serta menjadi tolak ukur dalam pengembangan diri,serta menjadi sumber acuan dalam memberikan pelatihan khusus bagi yang membutuhkan. Dalam memberikan umpan balik , Era Ascot belum mempunyai sistem pengukuran yang baku. Sehingga, umpan balik yang didapat bisa saja bias dan kurang objektif. Berdasarkan fenomena ini, penulis ingin menganalisis penerapan metode *360-degree feedback*



dalam memberikan umpan balik kepada *marketing associate* di Era Ascot. Metode ini dapat menjadi alat dalam penilain yang baku dan sistematis agar umpan balik yang diterima valid dan objektif.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana rancangan umpan balik menggunakan *360-degree feedback* pada Era Ascot?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: Rancangan metode umpan balik menggunakan *360-degree feedback* pada Era Ascot

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penulis berharap hasil penelitian ini memberikan manfaat secara:

1. Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian yang diperoleh diharapkan memberikan pengetahuan mengenai umpan balik, metode *360-degree feedback*. Serta diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pemberian umpan balik menggunakan metode *360-degree feedback* pada perusahaan sejenis.

## 2. Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

### a. Bagi Peneliti

Menambah wawasan dan pengalaman penulis dalam menganalisis dan merancang suatu metode dalam pemberian umpan balik kepada *marketing associate* dengan menggunakan *360-degree feedback*.

### b. Bagi Perusahaan

Memberikan saran bagi perusahaan dalam melakukan pemberian umpan balik menggunakan metode *360-degree feedback* dalam meningkatkan pengembangan *marketing associate*.

### c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Menjadikan penelitian sebagai acuan atau bahan referensi dalam melakukan penelitian yang relevan. Atau bagi yang membutuhkan informasi mengenai pemberian umpan balik menggunakan metode *360-degree feedback* pada perusahaan sejenis.