

SKRIPSI

**INTEGRASI MODEL 360° *FEEDBACK* DENGAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD* (HRSC) UNTUK PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN *PERFORMANCE* UMKM
(Studi Kasus Malikah Bakery)**

Disusun dan diajukan oleh

DEVINA YULIA VIRANDA

D071181009



**PROGRAM STUDI INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
GOWA
2022**

SKRIPSI

**INTEGRASI MODEL 360° *FEEDBACK* DENGAN *HUMAN RESOURCE SCORECARD* (HRSC) UNTUK PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN *PERFORMANCE* UMKM
(Studi Kasus Malikah Bakery)**

Disusun dan diajukan oleh

DEVINA YULIA VIRANDA

D071181009



**PROGRAM STUDI INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
GOWA
2022**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

INTEGRASI MODEL 360° FEEDBACK DENGAN HUMAN RESOURCE SCORECARD (HRSC) UNTUK PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PERFORMANCE UMKM
(Studi Kasus Malikhah Bakery)

dan diajukan oleh

DEVINA YULIA VIRANDA

D071181009

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin

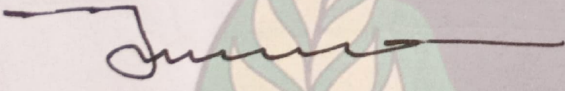
Pada tanggal 15 Juni 2023

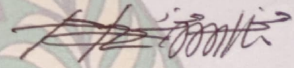
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,


Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,


Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPU
NIP. 19810606 200604 1004


Ir. Nurfaidah Tahir, ST., MT., IPM
NIP. 19881010 202101 6001

Ketua Program Studi, Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin


Ir. Kifayah Amar, S.T., M.Sc., Ph.D, IPU

NIP. 19740621 200604 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Devina Yulia Viranda
NIM : D071181009
Program Studi : Teknik Industri
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

**Integrasi Model 360° Feedback dengan Human resource scorecard (HRSC)
untuk Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan
Performance UMKM**
(Studi Kasus Malikah Bakery)

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain dan bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Semua Informasi yang ditulis dalam skripsi yang berasal dari penulis lain telah diberi penghargaan, yakni dengan mengutip sumber dan tahun penerbitannya. Oleh karena itu semua tulisan dalam skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Apabila ada pihak manapun yang merasa ada kesamaan judul dan atau hasil temuan dalam skripsi ini, maka penulis siap untuk diklarifikasi dan mempertanggungjawabkan segala resiko.

Segala data dan informasi yang diperoleh selama proses pembuatan skripsi, yang akan dipublikasi oleh Penulis di masa depan harus mendapat persetujuan dari Dosen Pembimbing

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan isi skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Gowa, 4 Juni 2023

Yang Menyatakan Tanda Tangan,



Devina Yulia Viranda

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Puji dan syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayahnya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan dan penyusunan tugas akhir dengan judul :

“Integrasi Model 360° *Feedback* dengan *Human Resource Scorecard* (HRSC) untuk Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan *Performance* UMKM”

Adapun tugas akhir ini disusun sebagai salah satu syarat utama ujian guna memperoleh gelar Sarjana Teknik di Fakultas Teknik Universitas. Penyelesaian tugas akhir ini, tidak terlepas dari peran dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua saya yang selalu memberikan motivasi, dukungan, dan kasih sayang yang tidak akan pernah dapat digantikan dengan apapun.
2. Ibu Ir. Kifayah Amar, S.T., M.Sc., Ph.D, IPU, selaku Ketua Departemen Teknik Industri Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. Ir. Saiful, ST, MT, IPU., Asian Eng, selaku dosen pembimbing I dan Ibu Ir. Nurfaidah Tahir, ST., MT., IPM., selaku dosen pembimbing II. Penulis berterimakasih atas kesabaran yang diberikan dalam membimbing penulis, memberikan masukan, arahan, motivasi, semangat, ilmu dan nasihat yang sangat berharga dan bermanfaat bagi penulis.
4. Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Departemen Departemen Teknik Industri Universitas Hasanuddin.
5. Informan atau narasumber Malifah *Bakery* yaitu, Ibu Nirwana selaku direktur utama Malifah *Bakery* yang senantiasa meluangkan waktunya membantu dan memberikan informasi terkait data yang penulis butuhkan.
6. Teman-teman Feaz18le yang telah kebersamai melewati susah senang dalam perkuliahan. Terimakasih telah menjadi motivasi saya untuk cepat menyelesaikan studi. Terimakasih pula atas dukungan yang telah diberikan dalam penyusunan tugas akhir ini.

Penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di masa yang akan datang. Akhir kata penulis berharap tulisan ini dapat bermanfaat dan memberi inspirasi bagi kita semua.

Gowa, 4 Juni 2023

Penulis



ABSTRAK

DEVINA YULIA VIRANDA. *Integrasi Model 360° Feedback dengan Human Resource Scorecard (HRSC) untuk Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Performance UMKM* (dibimbing oleh Dr. Ir. Saiful, ST, MT, IPU., Asian Eng dan Ir. Nurfaidah Tahir, ST., MT., IPM.).

Sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam suatu usaha. Hal ini menjadi tantangan yang besar untuk suatu usaha khususnya UMKM. Maka diperlukan adanya evaluasi SDM. UMKM Malukah Bakery adalah usaha yang bergerak di bidang makanan ringan, proses produksinya dilakukan oleh beberapa tenaga kerja. Pada Malukah Bakery ini telah dilakukan penilaian kinerja namun kurang optimal. Hal ini dikarenakan penilaian tersebut tidak dilakukan secara sistematis dan tidak berkala serta data hasil penilaian tersebut tidak terdokumentasi dengan baik sehingga tidak ditindak lanjuti.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja SDM dengan menggunakan 360° feedback yang diintegrasikan dengan HRSC, mengetahui tingkat kepentingan kriteria pada penilaian kinerja dengan 360° feedback serta memberikan usulan perbaikan penilaian kinerja pada Malukah Bakery.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, dengan metode yang digunakan yaitu 360° feedback, Human Resource Scorecard (HRSC) dan Analytical Hierarchy Process.

Hasil penelitian didapatkan bahwa, pengukuran kinerja dengan menggunakan metode 360° feedback masih terdapat kesenjangan. Berdasarkan kriteria yang dinilai, ada beberapa penilaian yang kurang sesuai. Artinya penilaian antara diri sendiri dengan pihak lain masih ada kesenjangan. Penentuan kepentingan kriteria dengan menggunakan AHP didapatkan bahwa urutan dari yang terpenting adalah K3=Manajemen diri, K8=Keahlian, K5=Visioner, K7=Pengambilan keputusan, K9=Kemampuan beradaptasi, K6=Kemampuan Organisasional, K2=Team player/management people, K1=Kepemimpinan dan K4=Komunikasi. Hasil pengukuran kinerja menggunakan HRSC adalah terdapat 4 strategi yang mencapai target dan 3 strategi yang belum mencapai target, hal ini didapatkan dengan pengkategorian pada TLS.

Kata Kunci: Penilaian kinerja, 360° feedback, HRSC, AHP

ABSTRACT

DEVINA YULIA VIRANDA. *Integration of the 360° Feedback Model with the Human Resource Scorecard (HRSC) for Measuring the Performance of Human Resources in Improving UMKM Performance* (dibimbing oleh Dr. Ir. Saiful, ST, MT, IPU., Asian Eng dan Ir. Nurfaidah Tahir, ST., MT., IPM)

Human resources (HR) play an important role in a business. This is a big challenge for a business, especially for UMKM. So there is a need for an HR evaluation. UMKM Malukah Bakery is a business engaged in the field of snacks, the production process is carried out by several workers. At Malukah Bakery, performance appraisal has been carried out but it is not optimal. This is because the assessment was not carried out systematically and not periodically and the data from the assessment was not well documented so that it was not followed up.

This study aims to measure HR performance using 360° feedback which is integrated with HRSC, determine the level of importance of the criteria for performance appraisal with 360° feedback and provide suggestions for improving performance appraisal at Malukah Bakery.

This type of research is descriptive qualitative, the method used is 360° feedback, Human Resource Scorecard (HRSC) and Analytical Hierarchy Process.

The results of the study found that performance measurement using the 360° feedback method still contained gaps. Based on the criteria assessed, there are several assessments that are not appropriate. This means that there is still a gap between self-assessment and other parties. Determining the importance of criteria using AHP found that the order of the most important is K3 = Self-management, K8 = Expertise, K5 = Visionary, K7 = Decision making, K9 = Adaptability, K6 = Organizational Ability, K2 = Team player/management people, K1 = Leadership and K4=Communication. The results of performance measurement using HRSC are that there are 4 strategies that achieve the target and 3 strategies that have not reached the target, this is obtained by categorizing it in TLS.

Keywords: Performance appraisal, 360° feedback, HRSC, AHP

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	ii
KATA PENGANTAR	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
DAFTAR SINGKATAN DAN ARTI SIMBOL	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Batasan Masalah	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kinerja	7
2.1.1 Penilaian Kinerja	7
2.1.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja	8
2.1.3 Proses Penilaian Kinerja	8
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.2.1 Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap Performance UMKM	10
2.3 Metode 360° Feedback	13
2.3.1 Tahapan Penerapan Metode 360° Feedback	14
2.3.2 Kelebihan dan Kekurangan Metode 360° Feedback	15
2.3.3 Hierarchy Organization	16
2.4 Human Resource Scorecard (HRSC)	17
2.4.1 Perspektif Human Resource Scorecard	18
2.4.2 Perbedaan Human Resource Scorecard Dan Balance Scorecard	19
2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)	20
2.4.1 Prinsip Dasar AHP	21
2.6 Penelitian Terdahulu	23
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Prosedur Penelitian	28
3.2 Waktu dan Objek penelitian	30
3.3 Jenis Penelitian	31
3.4 Sumber Data	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data	31
3.6 Kerangka Pikir Penelitian	32
3.7 Analisis Data	33
3.1.1 Operasionalisasi Kriteria Penilaian Kinerja	33
3.1.2 Penentuan Indikator Penilaian HRSC	52
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Pengumpulan Data	53
4.1.1 360° Feedback	53
4.1.2 Human Resource Scorecard (HRSC)	69
4.2 Pengolahan Data	70
4.2.1 Pengujian Alat ukur	70

4.2.2 360 Degree Feedback	81
4.2.3 Human resource Scorecard	98
4.2.4 Traffic Light System	108
4.3 Pembahasan	110
4.3.1 Penilaian Kinerja SDM Menggunakan Metode 360° Feedback	110
4.3.2 Penilaian Kinerja SDM Menggunakan Metode HRSC	118
4.3.3 Integrasi 360 Degree Feedback dan HRSC	120
4.3.4 Usulan Perbaikan	122
BAB V PENUTUP	124
5.1 Kesimpulan	124
5.2 Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN	130



DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Skala perbandingan berpasangan.....	21
Tabel 2. 2 Nilai indeks random ukuran matriks.....	23
Tabel 2. 3 Penelitian terdahulu	23
Tabel 3. 1 Tabel kriteria kepemimpinan	35
Tabel 3. 2 Tabel kriteria team player/management people.....	37
Tabel 3. 3 Tabel kriteria manajemen diri.....	39
Tabel 3. 4 Tabel kriteria komunikasi	41
Tabel 3. 5 Tabel kriteria visioner	43
Tabel 3. 6 Tabel kemampuan organisasional.....	45
Tabel 3. 7 Tabel kriteria pengambilan keputusan.....	47
Tabel 3. 8 Tabel kriteria keahlian	49
Tabel 3. 9 Tabel kriteria kemampuan beradaptasi	51
Tabel 4. 1 Tabel sampel penelitian	54
Tabel 4. 2 Tabel hasil kuesioner penilaian dari atasan	55
Tabel 4. 3 Tabel hasil kuesioner penilaian diri sendiri	57
Tabel 4. 4 Hasil kuesioner penilaian dari rekan kerja.....	59
Tabel 4. 5 Tabel hasil kuesioner penilaian dari bawahan	62
Tabel 4. 6 Tabel hasil kuesioner perbandingan berpasangan AHP	66
Tabel 4. 7 Matriks perspektif financial, customer, internal business process dan learning and growth	69
Tabel 4. 8 Tabel Uji Validitas Kuesioner I.....	71
Tabel 4. 9 Tabel Hasil Uji Validitas Kuesioner I.....	72
Tabel 4. 10 Tabel uji validitas kuesioner II	73
Tabel 4. 11 Tabel hasil uji validitas kuesioner II.....	75
Tabel 4. 12 Tabel uji validitas kuesioner III	76
Tabel 4. 13 Tabel Uji Validitas kuesioner III	77
Tabel 4. 14 Tabel hasil uji validitas kuesioner IV	78
Tabel 4. 15 Tabel uji reliabilitas kuesioner penilaian SDM	80
Tabel 4. 16 Hasil rata-rata bobot penilaian dari atasan.....	81
Tabel 4. 17 Hasil rata-rata bobot penilaian diri sendiri	82
Tabel 4. 18 Hasil rata-rata bobot penilaian dari rekan kerja.....	83
Tabel 4. 19 Hasil rata-rata bobot penilaian dari bawahan	84
Tabel 4. 20 Tabel gap analysis bagian keuangan.....	86
Tabel 4. 21 Tabel gap analysis bagian logistic	87
Tabel 4. 22 Tabel gap analysis bagian marketing.....	88
Tabel 4. 23 Tabel gap analysis bagian digital marketing.....	89
Tabel 4. 24 Tabel gap analysis koordinator produksi malikah bakery	90
Tabel 4. 25 Tabel gap analysis koordinator roti wahdah	91
Tabel 4. 26 Tabel gap analysis koordinator outlet.....	92
Tabel 4. 27 Tabel pairwise comparison	93
Tabel 4. 28 Tabel matriks pairwise comparison	95
Tabel 4. 29 Tabel Pairwise Comparison (Desimal)	95
Tabel 4. 30 Tabel Pairwise Comparison (Tiap Elemen Dibagi Jumlah Kolom).	96
Tabel 4. 31 Tabel Eigen Vector	96
Tabel 4. 32 Tabel Nilai Random Index.....	97

Tabel 4. 33 Matriks perspektif financial, customer, internal business process dan learning and growth	99
Tabel 4. 34 Matriks perbandingan perspektif	101
Tabel 4. 35 Matriks perbandingan perspektif I	101
Tabel 4. 36 Matriks Perbandingan perspektif II	101
Tabel 4. 37 Tabel Nilai Random Index	102
Tabel 4. 38 Matriks perbandingan strategy objective perspektif financial	103
Tabel 4. 39 Matriks perbandingan strategy objective perspektif financial	103
Tabel 4. 40 Matriks perbandingan strategy objective perspektif financial	103
Tabel 4. 41 Tabel Nilai Random Index	104
Tabel 4. 42 Matriks Perbandingan Strategy Objective Perspektif Internal	104
Tabel 4. 43 Matriks Perbandingan Strategy Objective Perspektif Internal	105
Tabel 4. 44 Matriks Perbandingan Strategy Objective Perspektif Internal	105
Tabel 4. 45 Tabel Nilai Random Index	106
Tabel 4. 46 Matriks Traffic light system	108
Tabel 5. 1 Hasil Perhitungan Tingkat	123



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Gambar Struktur Organisasi Malihak Bakery.....	17
Gambar 4. 1 Strategy Map Malihak Bakery	100
Gambar 4. 2 5 why Analysis.....	119
Gambar 4. 3 Integrasi 360 degree feedback dan HRSC	121
Gambar 5. 1 Hasil bobot kinerja bagian keuangan	111
Gambar 5. 2 Hasil penilaian kinerja bagian logistic	112
Gambar 5. 3 Hasil penilaian kinerja bagian marketing.....	113
Gambar 5. 4 Hasil penilaian kinerja bagian digital marketing	114
Gambar 5. 5 Hasil penilaian kinerja koor. Produksi Malihak Bakery	115
Gambar 5. 6 Hasil penilaian kinerja koor. Produksi Roti wahdah.....	116
Gambar 5. 7 Hasil penilaian kinerja koor. Outlet	117



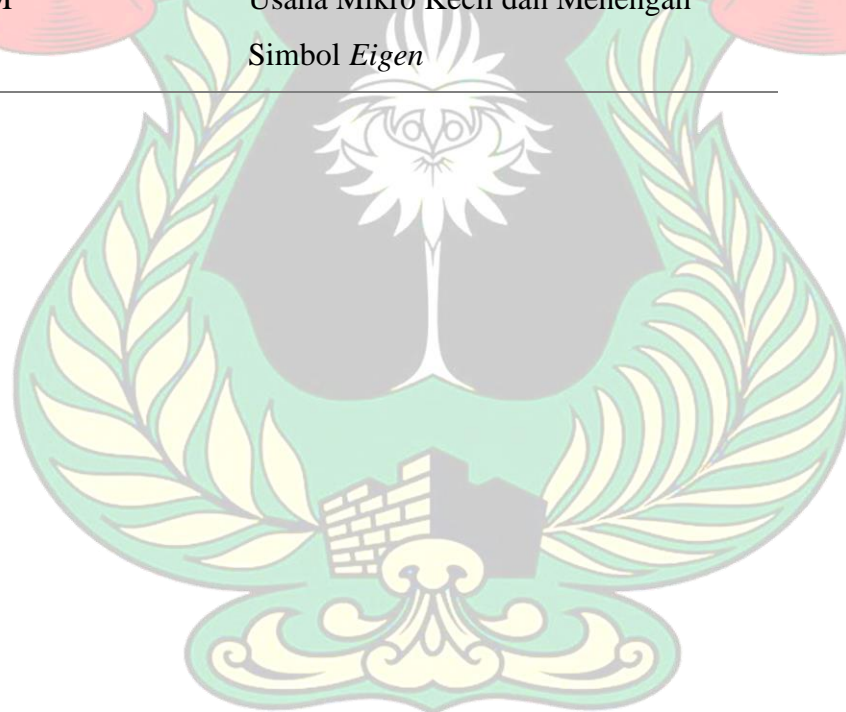
DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penilaian Kinerja SDM	130
Lampiran 2 Kuesioner AHP.....	142
Lampiran 3 Kuesioner AHP Human Resource Scorecard.....	147
Lampiran 4 Dokumentasi Pengambilan Data di Malukah Bakery	149



DAFTAR SINGKATAN DAN ARTI SIMBOL

Lambang/Singkatan	Arti dan Keterangan
AHP	<i>Analytical Hierarchy Process</i>
Dig. Mark	<i>Digital Marketing</i>
HRSC	<i>Human Resource Scorecard</i>
Keu	Keuangan
KO	Koor. <i>Outlet</i>
KPM	Koor. Produksi Malukah <i>Bakery</i>
KPR	Koor. Produksi Roti Wahdah
Log	<i>Logistic</i>
Mark	<i>Marketing</i>
SDM	Sumber Daya Manusia
UMKM	Usaha Mikro Kecil dan Menengah
λ	Simbol <i>Eigen</i>



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Terkait fenomena UMKM yang ada di Indonesia saat ini, di mana permasalahan yang dihadapi oleh para pengusaha UMKM dalam meningkatkan kemampuan usaha sangat kompleks dan meliputi berbagai indikator yang mana salah satu dengan yang lainnya saling berkaitan antara lain; kurangnya permodalan baik jumlah maupun sumbernya, kurangnya kemampuan manajerial dan keterampilan beroperasi dalam mengorganisir dan terbatasnya pemasaran. Di samping itu, terdapat juga persaingan yang kurang sehat dan desakan ekonomi sehingga mengakibatkan ruang lingkup usaha menjadi sempit dan terbatas. Sering terjadinya jatuh bangun usaha dikarenakan masih banyak usaha yang mudah dibangun namun mudah juga untuk berhenti menjadi tantangan tersendiri dalam suatu usaha sehingga perlu adanya peningkatan daya saing dengan melakukan inovasi (Suci, 2017).

Sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam suatu usaha, Semakin bagus kualitas SDM maka semakin berkualitas pula suatu perusahaan. Hal ini menjadi tantangan yang besar untuk suatu usaha khususnya UMKM. Dalam membangun suatu usaha, perlu untuk mengetahui bagaimana mengelola sumber daya manusianya serta mengetahui seberapa besar kemampuan dan *skill* yang dimiliki tiap individu dalam usahanya karena kemampuan tiap individu memiliki keterbatasan dan tidak semuanya sama. Maka dari itu perlu adanya strategi dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia. Dengan menerapkan manajemen SDM diharapkan dapat menciptakan SDM yang mampu menaikkan *performance* usaha salah satunya dengan melakukan penilaian kinerja (Halisa, 2020).

Menurut Dessler, bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan mengevaluasi kinerja relatif karyawan saat ini dan di masa lalu terhadap standar yang telah ditetapkan. Menurut Ambarawati sebuah organisasi harus merumuskan proses penilaian kinerja yang dapat mengubah pola organisasi dengan lebih baik. Proses penilaian yang produktif, bersih rasional, dan

obyektif harus dikembangkan secara terus menerus (Sabitah dan Susilo, 2017).

Malikah *Bakery* adalah salah satu UMKM yang ada di Makassar. UMKM ini adalah usaha yang bergerak di bidang makanan ringan, proses produksinya dilakukan oleh beberapa tenaga kerja. Hasil observasi langsung didapatkan bahwa terdapat kurang lebih 20 tenaga kerja yang terbagi atas beberapa divisi dan departemen. Terdapat 1 orang direktur utama, 4 orang pada bagian *top management* yang di mana setiap orangnya memegang satu divisi yaitu, 1 orang bagian keuangan, 1 orang bagian *logistic*, 1 orang *digital marketing* dan 1 orang bagian *marketing*. Kemudian terdapat beberapa orang pada bagian produksi dengan satu koordinator, beberapa orang bagian *outlet* dengan satu orang *manager outlet*, serta beberapa kurir dengan satu orang koordinator.

Berdasarkan hasil observasi, pada Malikah *Bakery* ini telah dilakukan penilaian kinerja namun kurang optimal. Hal ini dikarenakan penilaian tersebut tidak dilakukan secara sistematis dan tidak berkala serta data hasil penilaian tersebut tidak terdokumentasi dengan baik sehingga tidak ditindak lanjuti. Malikah *Bakery* juga belum pernah melakukan penilaian kinerja yang didasari oleh penilaian dari berbagai pihak dan juga belum melakukan penilaian kinerja berdasarkan kontribusi SDM dalam menjalankan strategi umkm. Maka dari itu, metode yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi penilaian kinerja SDM adalah dengan menggunakan metode 360° *Feedback* yang diintegrasikan dengan metode HRSC.

Metode penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan *feedback* 360 derajat ini memberikan penilaian yang objektif dan akurat terhadap karyawan melalui berbagai sumber penilaian yang terdiri dari penilaian atasan, bawahan, rekan kerja maupun diri sendiri. Penilaian kinerja dilakukan untuk membandingkan hasil penilaian kinerja diri sendiri dengan penilaian orang lain (Alimuddin, 2019). Penilaian dengan menggunakan metode 360 *degree feedback* dapat mengukur perilaku, kapasitas karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam segi kerja tim, kepemimpinan, dan karakter, serta memberikan cara penilaian

seseorang tentang performansi kinerja dari pegawai lainnya (Saputri dkk, 2019).

Kelebihan menggunakan metode *360 degree feedback* dibandingkan menggunakan metode lain adalah metode ini digunakan untuk mengidentifikasi dimensi kerja dan persetujuan adanya hal yang substansial untuk dilakukannya sebuah perbaikan (*improvement*). *360 degree feedback* dapat digunakan dalam menentukan keterampilan, perilaku, kemampuan dan kinerja individu. Dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam sistem penilaian yang menggunakan metode top-down (atas-bawah) atau penilaian dengan satu sumber. Memberikan kesempatan yang unik kepada setiap individu pegawai untuk menilai diri mereka sendiri. Selain itu juga metode ini dapat digunakan untuk memperkuat visi dan nilai-nilai organisasi (Alimuddin, 2019).

Human Resources Scorecard adalah suatu sistem pengukuran sumber daya manusia yang mengaitkan manusia, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. *HR Scorecard* menjabarkan misi, visi, strategi menjadi aksi *human resources* yang dapat diukur kontribusinya. *Human Resources Scorecard* (HRSC) menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi sumber daya manusia. HRSC adalah sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia (*human resources*) yang mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak berwujud) untuk diukur sejauh mana perannya terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan (Zaini dan Suryadi, 2020).

Pada penelitian ini dilakukan pula penentuan strategi dan juga penentuan bobot kriteria dengan menggunakan *Analytical Hierarchty Process* (AHP). *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 1970-an. Metode ini merupakan salah satu model pengambilan keputusan multikriteria yang dapat membantu kerangka berpikir manusia dimana faktor logika, pengalaman pengetahuan, emosi dan rasa dioptimalkan ke dalam suatu proses sistematis (Magdalena, 2012).

Sebelumnya telah ada beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Nugroho (2018) dalam penelitiannya PT Beringin Gigantara menggunakan metode kombinasi *360 degree feedback* dengan AHP ini mampu memberikan penilaian yang akurat terhadap penilaian kinerja karyawan. Kedua metode ini digunakan untuk mengetahui tingkatan atau grade kinerja karyawan sehingga memudahkan perusahaan dalam mempertimbangkan kenaikan jabatan bagi karyawan yang mampu mencapai target perusahaan. Selanjutnya Bakhri (2018) dalam penelitiannya menggunakan metode kombinasi antara *360 degree feedback* dengan AHP yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan parameter dan total nilai pengukuran kinerja dari tiga manajer. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja didapatkan bahwa total nilai ketiga manajer tersebut dalam kategori baik. Sedangkan, Kotarumalos (2015) melakukan penelitian dengan menggunakan metode *360 degree feedback* untuk memprediksi kinerja di masa depan dengan mengukur tingkat kinerja karyawan di masa sekarang secara keseluruhan dari berbagai pihak (atasan, rekan kerja, bawahan dan diri sendiri) serta metode AHP digunakan untuk menentukan kelayakan pengembangan objek penelitian.

Kemudian, Zaini dan Suryadi (2020), melakukan penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan metode HRSC yang didukung dengan metode AHP sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja SDM dalam menerima permintaan atau pesanan pelanggan. Selanjutnya, Ulfa (2015), melakukan penilaian kinerja karyawan dengan metode HRSC untuk mengetahui seberapa besar kontribusi karyawan terhadap kesuksesan perusahaan.

Namun dari beberapa penelitian tersebut masih belum ada yang menggunakan metode ini dalam menilai kinerja karyawan di level UMKM. Penilaian kinerja karyawan pada level UMKM masih sangat minim. Oleh karena itu, berdasarkan hasil observasi dan hasil studi literatur dari penelitian sebelumnya maka dilakukan penelitian dengan judul “Integrasi Model *360° Feedback* dengan *Human Resource Scorecard* (HRSC) untuk Pengukuran Kinerja SDM dalam Meningkatkan *Performance* UMKM”.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana menentukan dan mengukur penilaian kinerja karyawan menggunakan pendekatan *360° Feedback* dan menentukan tingkat kepentingan kriteria *360° Feedback* menggunakan AHP ?
2. Bagaimana menentukan dan mengukur penilaian kinerja karyawan menggunakan *Human resource scorecard* (HRSC)?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai pada penelitian ini berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Mengukur penilaian kinerja karyawan menggunakan pendekatan *360° Feedback*
2. Menentukan tingkat kepentingan kriteria *360° Feedback* menggunakan AHP.
3. Mengukur penilaian kinerja karyawan menggunakan *Human resource scorecard* (HRSC).
4. Memberikan usulan perbaikan kinerja untuk Malifah *Bakery*.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat bagi UMKM
Penelitian ini dapat memberikan informasi kepada perusahaan terkait penilaian kinerja SDM UMKM. Perusahaan dapat menerapkan penilaian kinerja secara objektif sehingga lebih efektif dan efisien. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan dampak positif bagi kemajuan UMKM dengan melakukan peningkatan kinerja SDM.
2. Manfaat bagi masyarakat
Diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan masyarakat terutama mengenai penilaian kinerja SDM pada UMKM agar memotivasi

masyarakat yang ingin membangun usaha dengan menerapkan metode penilaian kinerja SDM pada penelitian ini.

3. Manfaat bagi mahasiswa

Penelitian ini dapat memberikan pengetahuan bagi mahasiswa dan menjadi dasar teori terkhusus mengenai teori untuk evaluasi kinerja SDM serta memberikan gambaran bagaimana penilaian kinerja SDM menggunakan metode *360° feedback* dan *Human Resource Scorecard* (HRSC). Penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi untuk mahasiswa yang ingin melakukan penelitian terkait penilaian kinerja.

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2022-2023 dari bulan Oktober 2022 hingga Februari 2023 di UMKM Malifah *Bakery*. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *360 degree feedback* dan *Human resource Scorecard* (HRSC).



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Kinerja adalah hasil nyata yang dilakukan oleh tenaga kerja dalam memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai *output* dari suatu pekerjaan. Kinerja ini merupakan pencapaian yang didapatkan setelah menyelesaikan suatu proses yang dimana pencapaian ini dapat diukur baik buruknya. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pencapaian tenaga kerja sehingga dapat memotivasi untuk memberikan hasil yang optimal.

Menurut Kusnadi, menjelaskan “Kinerja merupakan suatu gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu”. Kinerja adalah hasil kerja dalam periode tertentu baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Akbar, dkk, 2016).

2.1.1 Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja adalah suatu proses evaluasi terhadap kinerja suatu pekerjaan. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil kinerja yang telah dikerjakan. Penilaian kinerja didasarkan atas standar yang sebelumnya telah ditetapkan tujuannya untuk memotivasi SDM agar maningkatkan *performance* sehingga dapat memudahkan perusahaan mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe, merupakan suatu *system* formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti

kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal– hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semuanya layak untuk dinilai (Gosal dan Singkoh, 2017).

2.1.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Manfaat dan tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Sentono (2000) yaitu :

- Manfaat penilaian kinerja karyawan

Penilaian ini dilakukan secara objektif tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan. Tujuan penelitian kinerja karyawan

- 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang.
- 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu
- 3) Pemeliharaan sistem
- 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.

(Karundeng, 2013)

2.1.3 Proses Penilaian Kinerja

Mejia mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi karyawan di organisasi yang bersangkutan.

Proses Penilaian Kinerja Karyawan menurut Hariandja (dalam Karundeng, 2013) adalah:

- a. Penentuan sasaran Proses penentuan sasaran, diharapkan sasaran tugas individual dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan, karena setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau terjemahan dari sasaran yang lebih tinggi.
- b. Penentuan standar untuk kerja Dalam hal ini menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar objektif yaitu mengukur untuk kerja karyawan yang sesungguhnya. Sistem penilaian untuk kerja ini adalah: mempunyai standar, memiliki ukuran yang dapat dipercaya, mudah digunakan.
- c. Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian kinerja Metode yang dimaksud penentuan metode dan pelaksanaan penilaian seperti formulir dan pelaksanaannya, serta menggunakan metode perbandingan tes dan lain sebagainya.
- d. Evaluasi penilaian
Dalam hal ini selalu memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai aspek-aspek unjuk kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.
(Purwaningrum, dkk, 2014)

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu komponen terpenting dalam suatu perusahaan. Tujuan berdirinya perusahaan tidak akan tercapai bila tanpa adanya SDM karena peran SDM sangat berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan. Semua proses dan aktivitas yang ada di perusahaan dilakukan oleh SDM, mulai dari struktur organisasi teratas hingga yang paling bawah. SDM pada perusahaan dapat menangani administrasi dan manajemen perusahaan sehingga semua kativitas perusahaan dapat berjalan dengan baik dan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pada

perusahaan manufaktur tentu saja membutuhkan tenaga kerja yang dapat mengelola dari proses yang ada pada *supplier* hingga ke *end user*.

Menurut rachmawati, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat (Dipang, 2013).

Menurut Sofyandi, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu strategi dan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, dalam setiap aktivitas/fungsi operasional sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu rangkaian kegiatan untuk mengelola dan mengontrol sumber daya manusia yang ada di perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan (Dipang, 2013).

2.2.1 Peranan Sumber Daya Manusia (SDM) Terhadap *Performance* UMKM

Salah satu faktor yang berperan penting dalam usaha adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Selama ini pengembangan SDM di UMKM merupakan upaya banyak pihak untuk membantu pengembangan bisnis UMKM. Hal ini banyak dilakukan melalui peningkatan pengetahuan di bidang pemasaran, teknik produksi, keuangan. Sementara itu, keterampilan pelaku UMKM sendiri di bidang pengelolaan SDM, kurang mendapat perhatian. SDM merupakan kunci utama, yang biasanya dimulai dari pemilik usaha (*owner*) dan tenaga kerja di lingkungan sang pemilik UMKM tersebut. Sama dengan yang terjadi di perusahaan besar, maka pengelolaan

SDM di UMKM juga meliputi kegiatan rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, kompensasi (upah), mempertahankan (*retention*), evaluasi, promosi hingga pengakhiran hubungan kerja. Secara umum terdapat beberapa tantangan yang dihadapi UMKM dalam mengelola SDM adalah sebagai berikut:

1. Kepatuhan dengan Hukum.

UMKM menghadapi hal ini, terlebih bagi mereka yang usaha sudah berkembang dan tenaga kerjanya mulai bertambah. Tantangan yang dihadapi UMKM dalam hal ini adalah mematuhi ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku (UU TK), seperti mulai memiliki peraturan kepegawaian perusahaan, terdaftar di Dinas Tenaga Kerja setempat. Selain itu juga ketentuan mengenai hak-hak karyawan, jaminan kesehatan, lembur, dll. Perihal kepatuhan hukum ini tentu memerlukan energi UMKM selain pengetahuan yang cukup.

2. Kesulitan dalam Rekrutmen.

UMKM biasanya kesulitan menentukan standar dalam melakukan rekrutmen. Umumnya mereka langsung saja mencontoh usaha lain dari sisi pemenuhan pegawai, kurang cermat dalam menyesuaikannya dengan kebutuhan bisnis.

3. Menetapkan peraturan.

UMKM sering merasa bahwa peraturan ini nantinya akan membebani diri sendiri. Pemilik usaha umumnya kurang bisa menentukan hal-hal apa saja yang perlu diatur. Terkadang pemilik terlalu tegas atau khawatir karyawan malah akan mengendor kerjanya bila dibuatkan peraturan.

4. Mengembangkan Kompetensi Pegawai.

Sedikit sekali pemilik usaha UMKM yang memahami dengan tepat bagaimana potensi karyawannya. Hal ini karena umumnya konsentrasi pemilik lebih ke arah produksi, pemasaran keuangan, selain pemilik tersebut biasanya adalah key person yang memiliki keahlian produksi. Pada umumnya pemilik sangat juga lupa

melakukan update terhadap keterampilannya sendiri. Alhasil, tak ada SDM dalam UMKM tersebut yang berkembang di sisi kompetensinya.

5. Menetapkan Upah Pegawai.

Pada umumnya UMKM kesulitan dalam menentukan upah pegawainya. Sebagian mereka tidak memperhitungkan upah untuk diri sendiri atau anggota keluarga yang membantu dalam kegiatan usaha. Banyak di antara mereka pula yang memberikan bayaran jauh lebih tinggi bagi anggota keluarga dibanding pegawai lain, walau jenis pekerjaannya sama. Di sisi lain, UMKM juga sering khawatir bila belum dapat memenuhi Upah Minimal, sehingga keberadaan tenaga kerjanya sering ditutup. Walaupun di sisi lain sebenarnya UMKM dapat mempekerjakan pegawai secara paruh waktu sesuai kebutuhan, namun karena pengetahuan ketenagakerjaan kurang, maka hal ini kurang dapat disolusikan dengan baik.

6. Memisahkan biaya usaha dan belanja keluarga.

UMKM sering kali mencampuradukkan biaya usaha dengan belanja keluarga. Dengan melibatkan anggota keluarga sebagai SDM usaha, maka belanja keluarga menjadi rancu dengan biaya usaha. Hal ini dapat diatasi dengan pendampingan UMKM.

7. Menilai kinerja karyawan dan pemberian *Reward & Punishment*.

Karena kesederhanaan berpikir dan kondisi usahanya, UMKM pada umumnya memiliki keterbatasan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Dalam hal ini, sering tidak ada standar atau aturan baku. Demikian juga dalam hal pemberian reward maupun punishment. Karena adanya anggota keluarga yang terlibat dalam usaha, maka kegiatan penilaian kinerja, pemberian reward dan punishment menjadi kurang obyektif, dan ujungnya dapat menimbulkan kendala SDM.

8. Mempertahankan dan memberhentikan pegawai.

Dengan kesederhanaannya, UMKM dapat menciptakan kondisi kerja yang membuat SDM bekerja dengan nyaman seperti dalam keluarga. Namun dengan kedekatan kekeluargaan, UMKM juga kadang mengalami kesulitan untuk memberhentikan pegawainya. UMKM perlu meningkatkan kepedulian terhadap pengetahuan dan keterampilan pengelolaan SDM. Hal ini tentu perlu diimbangi dengan niat yang kuat, di mana SDM yang bagus tentu akan meningkatkan kinerja UMKM itu sendiri (Widjaja dkk, 2018).

2.3 Metode 360° *Feedback*

Metode 360° *Feedback* adalah salah satu metode yang digunakan dalam penilaian kinerja yang dapat memberikan umpan balik bagi karyawan dari pihak perusahaan. Sehingga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan optimal.

Menurut karmawidjadja, metode 360 *degree feedback* adalah proses penilaian kinerja dengan sumber penilaian berdasarkan perilaku seseorang atas individu serta perilaku terhadap atasan, rekan kerja, bawahan dan anggota-anggota lain suatu tim proyek, para *customer*, maupun *supplier* (Sabitah & Susilo, 2017).

Menurut McCarthy dan Garavan, menyatakan terdapat empat penilai yang umumnya digunakan dalam penerapan metode 360 *degree* meliputi diri sendiri, rekan kerja, atasan dan *subordinate*.

1. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian terkait sifat atau karakteristik diri sendiri. Pada penilaian ini karyawan akan menilai kinerjanya sendiri dengan memberikan tanggapan yang sesuai dengan diri sendiri tanpa memasukkan unsur kesengajaan agar terlihat baik. Pada penilaian ini karyawan diharapkan dapat memberikan penilaian secara jujur sehingga karyawan bisa mengembangkan kemampuan diri sendiri.

2. Penilaian Oleh Rekan kerja

Penilaian oleh rekan kerja adalah penilaian yang dilakukan rekan kerja terhadap rekan kerja lainnya. Yang di mana penilaian ini dimaksudkan untuk menilai bagaimana kemampuan rekan kerja ketika melaksanakan tugasnya berdasarkan pengalaman saat bekerja bersama-sama. Hal ini dikarenakan biasanya rekan kerja lebih mengetahui bagaimana kinerja rekannya karena mereka sering berinteraksi.

3. Penilaian Oleh Atasan

Penilaian oleh atasan adalah penilaian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya. Penilaian dari atasan ini sangat diperlukan karena atasan harus melakukan evaluasi terhadap bawahannya sehingga atasannya dapat mengetahui bagaimana kemampuan karyawannya.

4. Penilaian Oleh *Subordinate*

Penilaian Oleh *Subordinate* atau bawahan langsung adalah penilaian dari bawahan terhadap kinerja atasannya. Penilaian ini dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana kinerja atasannya dalam melaksanakan tugasnya.

(Nugroho, 2018)

2.3.1 Tahapan Penerapan Metode 360° *Feedback*

Terdapat 6 fase dalam penerapan metode 360° *feedback*, yaitu:

a. Fase 1: Identifikasi kompetensi

Fase kritical dan utama dalam penerapan metode 360 *degree* adalah identifikasi kompetensi yang relevan yang mampu mengukur kinerja karyawan secara akurat.

b. Fase 2: Pemilihan 360 *degree tool*

Instrumen dari 360 *degree* dapat dipilih dari pengembangan instrumen yang telah ada atau disusun ulang secara spesifik oleh perusahaan. Pengisian instrumen dapat diselesaikan dalam waktu 15 menit, sehingga instrument sebaiknya berisi kompetensi penilaian yang bersifat jelas dan dapat dimengerti oleh penilai.

- c. Fase 3: Pemilihan dan persiapan *ratees* dan *raters*
Raters sebaiknya dipilih berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan keahlian mereka untuk menilai karyawan yang menjadi subjek penilaian. Jumlah *raters* yang ideal sulit untuk ditentukan, namun jumlah *raters* yang baik berkisar empat hingga sepuluh orang.
- d. Fase 4: Implementasi metode *360 degree*
Sebelum mengimplementasikan metode penilaian tersebut, pihak-pihak yang berpartisipasi harus memahami tujuan dari proses *360 degree*. McCharly dan Garavan menyatakan bahwa kesuksesan proses perlu didukung oleh manajemen senior dengan berpartisipasi untuk memberi dan menerima *feedback*.
- e. Fase 5: Pemberian dan penerimaan *360 degree*
Pemberian *feedback* dapat dijadikan sebagai saran pembelajaran bagi karyawan untuk belajar dan berkembang dengan mengetahui kompetensi apa yang perlu ditingkatkan.
- f. Fase 6: Pengembangan
Maurer dan Palmer menyatakan bahwa usaha untuk meningkatkan kompetensi kerja setelah memberi dan menerima *feedback* merupakan faktor kritis kesuksesan proses.
(Nugroho, 2018)

2.3.2 Kelebihan dan Kekurangan Metode 360° Feedback

Menurut Mathis, metode *360 degree feedback* memiliki kelebihan sebagai berikut:

- a. Input *performance appraisal* merupakan *feedback* dari berbagai sumber.
- b. Evaluasi dari berbagai sumber lebih objektif, valid dan dapat mengurangi bias.
- c. Perumusan pengembangan kemampuan karyawan dan perusahaan yang berkelanjutan karena mempermudah proses identifikasi kekuatan yang berkelanjutan.
- d. Membantu proses pengembangan tim.

Menurut Bacal, kekurangan sistem penilaian 360 *degree feedback* adalah sebagai berikut:

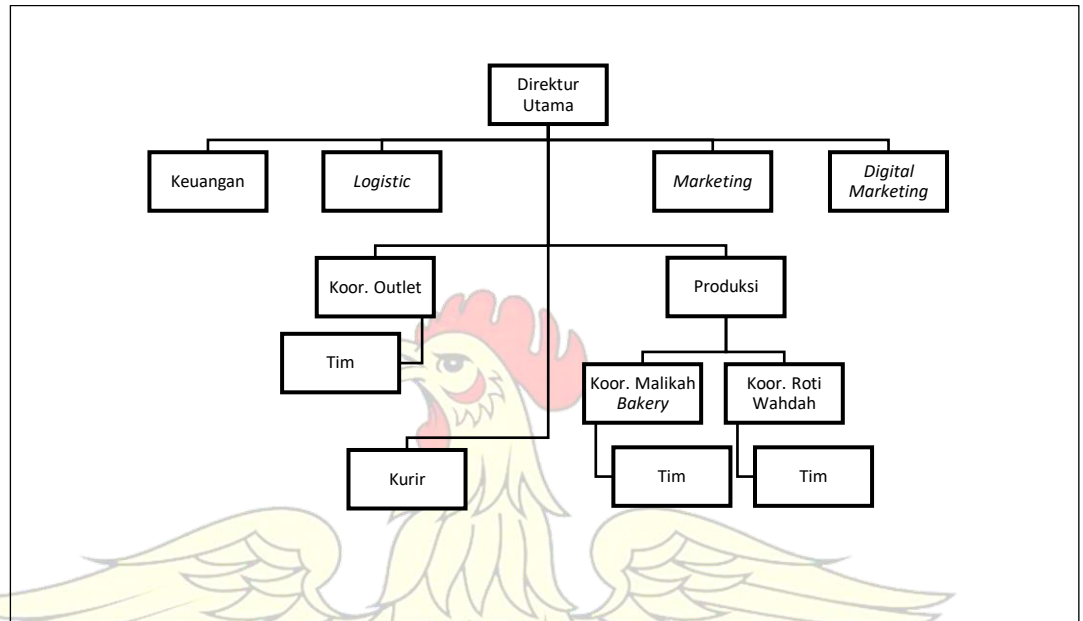
- a. Melibatkan jauh lebih banyak data dan informasi dibandingkan metode umpan balik satu sumber.
- b. Pendekatan ini menggunakan skala penilaian sehingga dirasa kurang spesifik untuk membantu karyawan mengetahui apa yang diperlukan untuk meningkatkan diri.

(Sabitha & Susilo, 2017)

2.3.3 *Hierarchy Organization*

Struktur organisasi adalah pola formal untuk mengelompokkan orang-orang dan pekerjaan, pola formal aktivitas dan hubungan antara berbagai subunit organisasi, yang sering digambarkan melalui bagan. Dalam Struktur organisasi terdapat berbagai pihak-pihak yang memiliki tugas dan wewenang yang saling terkait. Suatu organisasi mengelompokkan SDM mulai dari yang tertinggi hingga yang rendah tugas dan wewenangnya. Di dalamnya terdapat atasan, rekan kerja dan bawahannya.

Metode 360 *degree feedback* adalah metode yang digunakan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja seseorang yang di mana penilaian dilakukan dari berbagai pihak, baik dari atasan, rekan kerja maupun bawahan yang nantinya akan dibandingkan dengan penilaian dari diri sendiri. Adapaun pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah SDM pada UMKM Malukah *Bakery*. Menurut struktur organisasi Malukah *Bakery* terdapat beberapa tenaga kerja SDM yang termasuk di dalamnya. SDM yang menjadi objek penelitian ini dapat dilihat pada Struktur organisasi Malukah *Bakery*.



Gambar 2. 1 Gambar Struktur Organisasi Malikah Bakery

Berdasarkan bagan struktur organisasi di atas, yang menjadi objek penelitian kali ini adalah keuangan, *logistic*, *marketing*, *digital marketing*, koor. produksi Malikah Bakery, koor. Produksi Roti Wahdah dan koor *Outlet* artinya yang akan dinilai adalah objek penelitian tersebut dan yang menilai adalah atasan (direktur utama), diri sendiri, sesama rekan kerja dan tim yang berada dalam arahan langsung dari objek penelitian ini.

2.4 Human Resource Scorecard (HRSC)

Human Resources Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. Metode ini sangat bermanfaat bagi manajer sumber daya manusia dalam memahami perbedaan antara kinerja sumber daya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan dengan kinerja sumber daya manusia yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan. *Human Resources Scorecard* dapat mengukur *Leading Indicator* (indikator sebab) dan *Lagging Indicator* (indikator akibat) yang mana model sumber daya manusia strategik memberi kontribusi yang menghubungkan sumber daya manusia dan sistem sumber daya manusia dengan *Human Resources Deliverable* dan mempengaruhi *key performance* (Masruro, 2012).

Human resource scorecard mengembangkan konsep yang lebih ditujukan pada peran penting sumber daya manusia di masa yang akan datang. Strategi sumber daya manusia harus disesuaikan pada strategi perusahaan yang berfokus dalam menciptakan “*competitive advantage*” sehingga dapat memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi (Masruroh, 2012).

2.4.1 Perspektif *Human Resource Scorecard*

Menurut Darmaji (2016) Perspektif dalam *Human Resources Scorecard* dibagi menjadi 4 bagian yaitu:

1. Perspektif Finansial

Perspektif finansial adalah suatu aktivitas puncak dalam sebuah perusahaan apakah implementasi, pelaksanaan dan strategi perusahaan sudah memberikan kontribusi kepada perusahaan. Setiap departemen yang ada dalam perusahaan akan memberikan pertanggung jawaban untuk keadaan finansial perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Dari segi perspektif pelanggan perusahaan harus memiliki relasi yang baik dengan konsumen. Dalam hubungan baik dengan pelanggan maka akan berdampak baik juga buat perusahaan. Implikasi dari adanya relasi dengan konsumen adalah reputasi perusahaan yang dikenal luas oleh pasar sehingga mampu menciptakan bargaining power yang besar.

3. Perspektif Proses Bisnis dan Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal bertujuan untuk mengidentifikasi setiap proses yang dilakukan serta mengembangkan metode pengukuran kerja yang memungkinkan sebagai proses kontrol. Dapat meningkatkan dan menjaga kinerja dari perusahaan itu sendiri.

4. Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran proses belajar secara berkelanjutan oleh seorang pekerja seiring dengan

bertambahnya pengalaman di tempat kerja. Proses pembelajaran dapat menjadi maksimal apabila iklim organisasi mendukung proses pembelajaran.

(Sahaya dan wahyuni, 2017)

2.4.2 Perbedaan *Human Resource Scorecard* Dan *Balance Scorecard*

Balance scorecard merupakan suatu metode yang dikemukakan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton pada tahun 1992 yang mengadakan penelitian terhadap beberapa perusahaan di Amerika. Metode ini adalah suatu model pengukuran kinerja diturunkan dari visi, misi dan tujuan – tujuan strategis ke dalam perspektif – perspektif yang berupa *scorecard* – *scorecard*, yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process* dan perspektif *learning and growth*. Keempat perspektif ini memeberikan keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek, keseimbangan keuangan dan non keuangan, serta keseimbangan internal dan eksternal.

Human resource scorecard merupakan metode turunan dari *balance scorecard* dengan pendekatan *human resource department* dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia. Persamaan HRSC dan BSC adalah memiliki pengukuran dengan *scorecard* di mana HRSC mengukur kontribusi sdm ke dalam 4 perspektif yang sama dengan BSC. Konsep *balance scorecard* lebih merujuk pada strategi perusahaan dalam meningkatkan *performance* perusahaan sedangkan *human resource scorecard* merujuk pada peran penting dari para profesi sumber daya manusia di masa mendatang (Masrurroh, 2012).

2.5 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) adalah suatu teori tentang pengukuran yang digunakan untuk menemukan skala rasio dengan melakukan perbandingan berpasangan antar faktor. Perbandingan berpasangan tersebut dapat diperoleh melalui pengukuran aktual ataupun pengukuran relatif, dari derajat kesukaan, tingkat kepentingan, perasaan (intuisi), pengalaman seseorang maupun fakta, yang merupakan skala dasar yang mencerminkan kekuatan dan preferensi relatif (Hasanudin dkk., 2018).

Berbagai keuntungan menggunakan AHP sebagai suatu pendekatan baru terhadap pemecahan persoalan dan pengambilan keputusan menurut Saaty (1993) yaitu:

1. Penilaian dan konsensus. AHP tidak memaksakan konsensus, tetapi menyintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda.
2. Tawar-menawar. AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuantujuan mereka.
3. Sintesis. AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.
4. Konsistensi. AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.
5. Pengukuran. AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan merupakan suatu metode untuk menetapkan prioritas.
6. Penyusunan hierarki. AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah-milah elemen-elemen suatu sistem dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkat.
7. Saling ketergantungan. AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.
8. Kompleksitas. AHP memadukan pendekatan deduktif dan pendekatan berdasarkan sistem dalam memecahkan persoalan kompleks.

9. Kesatuan. AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti dan luwes untuk aneka ragam persoalan tak terstruktur.
10. Pengulangan proses. AHP memungkinkan orang untuk memperhalus definisi mereka pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan dan pengertian mereka melalui pengulangan.

(Nugroho, 2018)

2.4.1 Prinsip Dasar AHP

Menurut Gustian dkk, (2018), dalam menyelesaikan persoalan ada beberapa metode dasar yang harus dipahami antara lain:

1. *Decomposition*

Memecahkan atau membagi problema yang utuh menjadi unsur-unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai *complete* dan *incomplete*.

2. *Comparative Judgement*

Penilaian yang dilakukan berdasarkan kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. *Comparative Judgement* merupakan inti dari penggunaan AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen-elemennya. Skala preferensi yang digunakan yaitu skala 1 yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan yang paling tinggi (*extreme importance*).

Tabel 2. 1 Skala perbandingan berpasangan

Intensitas kepentingan	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya	Dua elemen penyumbang sama besar pada sifat itu
3	Agak lebih penting yang satu atas lainnya	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen atas lainnya
5	Cukup penting	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen atas lainnya

7	Sangat penting	Satu elemen disokong dengan kuat dan dominannya terlihat dalam praktik
9	Kepentingan yang ekstrim	Bukti menilai satu aktifitas atas yang lain sangat kuat
2,4,6,8	Nilai tengah diantara dua keputusan yang berdekatan	Kompromi diperlukab antara dua pertimbangan
Kebalikan	Jika aktifitas I mendapat satu angka bila dibandingkan dari aktifitas J, maka J memiliki nilai kebalikannya bila dbandingkan dengan I	

Sumber: Saaty (1993)

3. *Synthesis of Priority*

Synthesis of Priority dilakukan dengan menggunakan eigen vektor *method* untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur-unsur pengambilan keputusan.

4. *Logical Consistency*

Logical Consistency dilakukan dengan mengagresikan seluruh *eigen* vektor yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnyadiperoleh suatu vektor *composite* tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

Penghitungan konsistensi dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Mengalikan matriks dengan proritas bersesuaian
- b. Menjumlahkan hasil perkalian per baris
- c. Hasil penjumlahan tiap baris dibagi prioritas bersangkutan dan hasilnya dijumlahkan
- d. Hasil c dibagi jumlah elemen, akan didapat λ maks
- e. Menghitung indeks konsistensi (CI)

$$CI = \frac{(\lambda_{\max} - n)}{(n-1)}$$

Sumber: Saaty (1993)

Dimana:

CR = Rasio konsistensi (*consistency ratio*)

CI = Indeks konsistensi (*consistency index*)

λ = Nilai *eigen* terbesar dari matriks berordo n

N = Ordo matriks

f. Menghitung Rasio Konsistensi (CR).

Jika nilai CR kurang dari 0.1, maka ketidakkonsistenan penilaian masih dapat diterima.

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Sumber: Saaty (1993)

Dimana:

CR = Rasio konsistensi (*consistency ratio*)

CI = Indeks konsistensi (*consistency index*)

RI = Indeks random

Berikut merupakan nilai indeks random yang dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2. 2 Nilai indeks *random* ukuran matriks

Ukuran Matriks	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nilai RI	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.51

2.6 Penelitian Terdahulu

Sebelumnya telah ada beberapa penelitian terkait penilaian kinerja dengan menggunakan metode *360° Feedback*. Penelitian-penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini sehingga menjadi acuan penulis dalam mengembangkan penelitian diantaranya dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 2. 3 Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Jhonli Pardosi, Mangara M. Tambunan dan Khalida Syahputri (2013)	Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Integrasi <i>360° Feedback</i> dan AHP di PT. S	<i>360° Feedback</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Hasil dari penelitian tersebut didapatkan bahwa penilaian kinerja menggunakan metode <i>360° feedback</i> dan AHP diperoleh nilai integrasi kinerja manager yang sudah baik dengan nilai tertinggi pada manager pemasaran.
2	Remba Yanuar Efranto, Lely Riawati dan Ryanti Setyoningtyas Dinaputri (2015)	Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan <i>Furniture</i> Dengan Metode <i>360 Degrees Feedback</i>	<i>360° Feedback</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Dilakukan penilaian kinerja menggunakan <i>360° Feedback</i> dan pembobotan AHP didapatkan hasil bahwa terjadi peningkatan kerja pada karyawan dibandingkan dengan penilaian sebelumnya serta Pemberian bobot penilaian dapat meminimasi terjadinya subyektifitas penilaian.
3	Chosy Faisal Nugroho (2018)	Evaluasi Penilaian	<i>360° Feedback</i> ,	Terdapat empat kriteria pengukuran subjektif yaitu <i>Achievement Orientation</i> ,

		Kinerja Karyawan Manajerial di PT. Bringin Gigantara Menggunakan Metode 360 Degree Dan AHP	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) dan <i>rating scale</i> .	<i>Concern for Order, Teamwork, dan Expertise</i> serta dua kriteria objektif yaitu presensi dan kehadiran tepat waktu. Hasil dari penilaian kinerja karyawan bulan Maret ada 7 karyawan dengan <i>grade</i> tinggi, 8 karyawan <i>grade</i> sedang, dan 5 karyawan <i>grade</i> rendah sedangkan bulan April ada 12 karyawan dengan <i>grade</i> tinggi, 8 karyawan <i>grade</i> sedang, dan tidak ada satupun yang memiliki <i>grade</i> rendah.
4	Zaiful Bakhri (2018)	Analisis Pengukuran Kinerja menggunakan metode 360 derajat pada PT Karya Artha Bhakti Group	360° <i>Feedback</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Pada hasil pengukuran kinerja manajer didapatkan urutan tingkat kepentingan kriteria pengukuran yaitu pertama <i>quality</i> , kedua <i>cost effectiveness</i> , ketiga <i>timelines</i> dan <i>Need for supervision</i> , keempat <i>quantity</i> dan <i>interpersonal Impact</i> . Berdasarkan skala likert didapatkan manajer pengembangan dalam kategori baik, manajer keuangan baik, dan manajer pelaporan baik.
5	Asy tuty Kotarumalos (2015)	Evaluasi kinerja Karyawan dengan pendekatan 360 Degree <i>Feedback</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) (studi kasus CV. Citra Sari, Makassar)	360° <i>Feedback</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	Dari hasil penelitian didapatkan <i>gap analysis</i> yang menunjukkan nilai rata rata dari tingkat kinerja karyawan level manajer secara keseluruhan mencapai 97% yang artinya kinerjanya sudah sangat baik dan diharapkan kinerja tersebut dapat bertahan bahkan lebih dikembangkan lagi.
6	Husen Zaini dan Akmal Suryadi (2020)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Human Resource Scorecard</i> (Hrsc) Di Cv. XYZ	<i>Human resource scorecard</i> (HRSC)	Dari hasil penelitian didapatkan bahwa bobot perseptif keuangan sebesar 2,66 (sedang), perseptif pelanggan 2.58 (masih kurang), perseptif proses bisnis 3.5 (baik), dan perseptif <i>learn and growth</i> 2,89 (sedang).
7	Maria Ulfa (2015)	Analisis pengukuran kinerja karyawan dengan metode <i>human resource scorecard</i> di BMT Logam mulia	<i>Human resource scorecard</i> (HRSC)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif financial kinerja karyawan KSPS BMT "X" tahun 2013 sebesar 2.17 (kurang) dan tahun 2014 sebesar 3.17 (baik). Dan dari perspektif pelanggan pada tahun 2013 sebesar 3 (sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.79 (baik). Sedangkan perspektif operasi pada tahun 2013 sebesar 3.18 (sedang) dan tahun 2014 sebesar 4 (baik). Perspektif strategi di tahun 2013 sebesar 3 (sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.88 (baik). Dan secara komprehensif dengan melihat empat perspektif HRSC secara menyeluruh dihasilkan, pada tahun 2013 sebesar 3.01 (sedang) dan tahun 2014 sebesar 3.85 (baik).

Jhonli Pardosi, Mangara M. Tambunan dan Khalida Syahputri (2013), melakukan penelitian dengan judul Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Integrasi 360° *Feedback* dan AHP di PT. S. pengukuran kinerja dilakukan dengan memberikan bobot pada variabel dan subvariabel untuk mendapatkan perbandingan berpasangan kemudian mengolah data menggunakan metode 360° *Feedback*. Hasil dari penelitian ini diperoleh prioritas variabel kinerja adalah kompetensi kerja. Prioritas subvariabel adalah kepemimpinan, keterampilan komunikatif dan tingkat komitmen bekerja. Nilai integrasi kinerja manager yang sudah baik dengan nilai tertinggi pada manager pemasaran. Perbedaan sebelumnya dengan perbedaan kali ini adalah pada variabel dan subvariabel prioritasnya yang disesuaikan pada kondisi perusahaan.

Remba Yanuar Efranto, Lely Riawati dan Ryanti Setyoningtyas Dinaputri (2015) melakukan penelitian dengan judul Perancangan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan *Furniture* Dengan Metode 360 *Degrees Feedback*. Penelitian ini penilaian ini menggunakan 4 kriteria kompetensi dan subkompetensi yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Hasil penilaian kinerja dengan metode 360 *degree feedback*, terdapat dua puluh tiga karyawan yang mendapatkan nilai pada *range* 3 (*effective*) dan 4 (*highly effective*), serta satu karyawan yang mendapatkan nilai pada *range* 4 (*highly effective*) dan 5 (*outstanding*) yaitu kepala divisi *Personal Secretariat*. Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini adalah objek penelitian. Pada penelitian kali ini dilakukan pengukuran kinerja pada beberapa unit tenaga kerja dan tidak secara keseluruhan.

Chosy Faisal Nugroho (2018) melakukan penelitian dengan judul Evaluasi Penilaian Kinerja Karyawan Manajerial di PT. Bringin Gigantara Menggunakan Metode 360 *Degree* Dan AHP. Dilakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode 360° *Feedback*, *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *rating scale*. Hasil dari penilaian kinerja karyawan bulan Maret ada 7 karyawan dengan grade tinggi, 8 karyawan grade sedang, dan 5 karyawan grade rendah sedangkan bulan April ada 12 karyawan dengan grade tinggi, 8 karyawan grade sedang, dan tidak ada satupun yang memiliki grade

rendah. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada metode yang digunakan. Penelitian sebelumnya menambahkan metode *rating scale* setelah melakukan pembobotan AHP sedangkan pada penelitian ini tidak menggunakan metode *rating Scale*. Selain itu penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan besar sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada UMKM.

Zaiful Bahri (2018) melakukan suatu penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja menggunakan metode 360 derajat pada PT Karya Artha Bhakti Group”. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *360° Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Letak perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah pada objek penelitian yang di mana penelitian terdahulu meneliti terkait kinerja karyawan pada level manajer sedangkan pada penelitian ini hanya pada divisi dibawah level manajer seperti koordinator.

Asy Tuty Kotarumalos (2015), melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi kinerja Karyawan dengan pendekatan *360 Degree Feedback* dan *Analytical Hierarchy Process (AHP)* (studi kasus CV. Citra Sari, Makassar)”. Penelitian ini dilakukan dengan mengukur kinerja karyawan serta melakukan analisis gap untuk mengetahui bagaimana penilaian secara keseluruhan dari segala pihak. Perbedaan penelitian terdahulu dan penelitian ini terletak pada kriteria variabel dan subvariabel.

Husen Zaini dan Akmal Suryadi (2020), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Human Resource Scorecard (HRSC)* Di CV. XYZ”. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur peran kinerja SDM perusahaan yang mengalami penurunan akibat permintaan yang masuk masih sulit di *handle* oleh SDM perusahaan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini terletak pada metode analisis pengukuran penilaian kinerja. Pada penelitian ini metode HRSC diintegrasikan dengan metode *360 degree feedback*.

Maria Ulfa (2015), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode *Human Resources Scorecard*

Di BMT Logam Mulia”. Penelitian ini dilakukan dengan didasarkan pada 4 perspektif yaitu finansial, pelanggan, operasi dan strategi. Pengukuran dilakukan untuk mengetahui kinerja SDM pada tahun 2013 dan 2014. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah terletak pada objek penelitian dan metode yang digunakan.

