Prosiding Seminar Implementasi Teknologi Informasi dan Komunikasi
Vol. 3, No. 2, Juli 2024
ISSN: 2809-9834, DOI: 10.31284/p.semtik.2024-2.6172

Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Pendekatan *Human Resources Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* di Direktorat Sistem Informasi & Digitalisasi Universitas Airlangga Surabaya

Sani Iman Pribadi, Made Kamisutara

Universitas Narotama

*Penulis korespondensi. E-mail: sani.iman.pribadi@gmail.com

ABSTRACT

The Directorate of Information Systems and Digitalization (DSID) Universitas Airlangga (UNAIR) has a vision of becoming an independent, innovative, leading directorate at national and international levels, but currently there is still no standardization of human resource performance measurement. Therefore, this research aims to measure performance through Human Resources Scorecard (HRSC) concept by designing a performance measurement tool using Balanced Scorecard, then the weight of the level of importance of each perspective, objective criteria and performance indicators is calculated using Analytical Hierarchy Process method (AHP). The data collection techniques used were Key Performance Indicator (KPI) data documentation, leadership interviews, and primary data collection obtained through surveys using questionnaires of DSID employees. The results showed that 16 of the 17 verified KPIs are appropriate for measuring performance. Analysis from HRSC showed that each criterion and KPI are declared consistent. The priority being the Internal Business Process criteria and after weighing using AHP, the most important KPIs are attendance percentage and education level. The results of measuring employee performance using a scoring system and traffic light system show that the unit's performance has achieved the expected performance and all criteria and KPIs have met and exceeded the targets set by the work unit.

Kata Kunci

Analytical Hierarchy Process; Human Resources Scorecard; Key Performance Indicator; Scoring System

Keywords

Analytical Hierarchy Process; Human Resources Scorecard; Key Performance Indicator; Scoring System

ABSTRAK

Direktorat Sistem Informasi dan Digitalisasi (DSID) Universitas Airlangga (UNAIR) memiliki visi menjadi direktorat yang mandiri, inovatif, terkemuka di tingkat nasional dan internasional, namun saat ini masih belum tersedia suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia (SDM) yang baku dan bersifat komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja melalui konsep *Human Resources Scorecard* (HRSC) dengan melakukan perancangan alat pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, selanjutnya bobot tingkat kepentingan masing-masing perspektif, kriteria tujuan, dan indikator kinerja dihitung menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi data *Key Performance Indicator* (KPI), wawancara Pimpinan, dan pengumpulan data primer yang diperoleh melalui survey menggunakan kuesioner terhadap pegawai DSID UNAIR. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 16 dari 17 KPI yang terverifikasi tepat untuk mengukur kinerja. Analisis sudut pandang HRSC menunjukkan bahwa setiap kriteria dan KPI dinyatakan konsisten dengan prioritas pertama adalah kriteria Proses Bisnis Internal dan setelah dilakukan pembobotan dengan metode AHP, KPI terpenting adalah persentase kehadiran dan jenjang pendidikan. Hasil dari pengukuran kinerja pegawai menggunakan *scoring system* dan *traffic light system* menunjukkan bahwa kinerja unit telah mencapai performa yang diharapkan dan semua kriteria serta KPI telah memenuhi dan melampaui target yang telah ditetapkan oleh unit kerja.

PENDAHULUAN

Direktorat Sistem Informasi dan Digitalisasi (DSID) merupakan direktorat di bawah Universitas Airlangga (UNAIR). DSID memiliki visi menjadi direktorat yang mandiri, inovatif,

terkemuka di tingkat nasional dan internasional, pelopor pengembangan teknologi informasi dan komunikasi. Namun, masih belum tersedia suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia (SDM) yang baku dan bersifat komprehensif. Saat ini, Pimpinan menganggap pegawai telah bekerja dengan baik tanpa adanya kesalahan dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Hal ini dapat menyebabkan institusi tidak berusaha untuk memperbaiki kinerja pegawainya dan tetap pada kondisi yang sama secara terus - menerus.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja SDM yang fleksibel namun tetap bertujuan untuk memenuhi visi dan misi, dan strategik institusi. Konsep yang digunakan dalam pengukuran kinerja ini adalah *Human Resources Scorecard* (HRSC). Konsep ini sangat penting bagi institusi agar dapat secara efektif mengelola tanggung jawab yang strategis guna menghadapi persaingan mendatang. HRSC merupakan suatu metode pengukuran kinerja SDM dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Agar rancangan penilaian kinerja pegawai sejalan dengan visi dan misi institusi, maka pada penelitian ini melibatkan beberapa responden selaku pengelola manajemen. Setelah dilakukan perancangan alat pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*, bobot tingkat kepentingan masing-masing perspektif, kriteria tujuan, dan indikator kinerja dihitung dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

TINJAUAN PUSTAKA

Human Resources Scorecard (HRSC)

HRSC adalah sebuah bentuk pengukuran dengan menautkan SDM dan strategi institusi, juga dengan kinerja organisasi yang nantinya dapat memunculkan kesadaran terhadap konsekuensi pada pengambilan keputusan pada SDM. Sehingga terarah pada keuntungan investasi SDM [1]. Didalam HRSC terdapat 4 (empat) bagian sudut pandang yaitu finansial/keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran [2].

Key Performance Indicator (KPI)

KPI atau juga disebut dengan indikator kinerja utama (IKU) adalah sebuah alat ukur untuk membantu pengukuran suatu kinerja yang ada di institusi dengan menggunakan rentang angka, nilai atau persentase, jika menggunakan KPI kita bisa menentukan apakah berhasil atau tidak suatu instansi mencapai target yang sudah dibuat [3].

Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah multi objektif dan multi kriteria didasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen hirarki sehingga model pengambilan keputusan yang komprehensif [4]. AHP sendiri memiliki input dasar berupa skala rasio. Dalam modelnya digunakan *limit* antara 1 sampai 9 yang dianggap cukup untuk mewakilkan pandangan manusia [5]. Tabel 1 merupakan penetapan prioritas elemen dengan perbandingan berpasangan.

Tabel 1 Penetapan Prioritas Elemen dengan Perbandingan Berpasangan

Tingkat Kepentingan	Definisi	Keterangan
1	Sama Pentingnya	Dalam kedua elemen memiliki pengaruh yang sama
3	Sedikit Lebih Pentig	Penilaian dan pengalaman sangat memihak ke satu elemen dibanding dengan elemen pasangannya
5	Lebih Penting	Satu elemen sangat disukai dan secara praktis dominasinya sangat nyata. Dibandingkan dengan elemen pasangannya
7	Sangat Penting	Suatu elemen terbukti sangat disukai
9	Mutlak Penting	Satu elemen terbukti mutlak lebih disukai dibandingkan dengan elemen pasangannya pada keyakinan tertinggi
2,4,6,8	Nilai Tengah	Diberikan bila terdapat keraguan penilaian diantara dua tingkat kepentingan yang berdekatan.

Sumber : (Lubis & Alfi Amalia, 2021)

Scoring System

Penentuan *scoring system* didasari pada metode *higher is better*, *lower is better*, dengan perhitungan sebagai berikut.

1. *Higher is better* : semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.

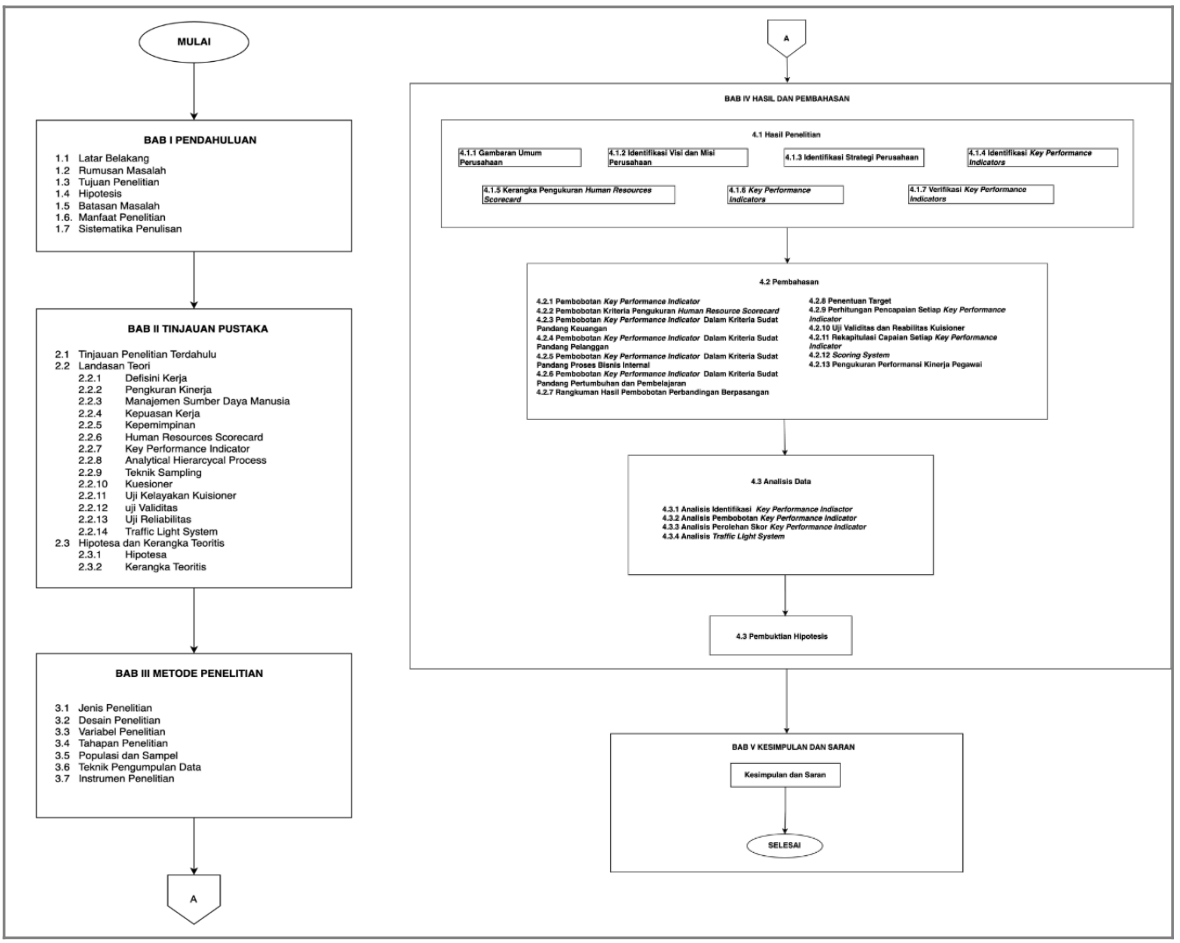
$$Skor = \frac{Aktual}{Target} \times 100 \quad ...(1)$$

2. *Lower is better* : semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik.

$$Skor = 2\left(\frac{Aktual}{Target}\right) \times 100 \quad ...(2)$$

METODE

Obyek yang diteliti yaitu Direktorat Sistem Informasi dan Digitalisasi Universitas Airlangga (DSIS UNAIR) dan tidak berlaku untuk perusahaan maupun instansi yang lain. Populasi pegawai DSID berjumlah 31 orang. Dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100, maka digunakan teknik sampling *Non Probability Sampling* dengan teknik pengambilan data dengan sensus, sehingga seluruh pegawai tersebut yang akan dijadikan sampel penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan beberapa cara yaitu: (a) Dokumentasi yaitu menggunakan Laporan Data Capaian Kinerja DSID UNAIR Triwulan II Tahun 2024; (b) Wawancara yaitu memperoleh keterangan dengan melakukan komunikasi langsung dengan responden yaitu Pimpinan DSID UNAIR; (c) Kuesioner sebagai alat untuk melakukan survey. Diagram alir penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1 Diagram Alir Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi dan Verifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) dengan Kerangka Pengukuran *Human Resources Scorecard* (HRSC)

Mengidentifikasi KPI memiliki tujuan sebagai tolak ukur untuk menghitung kinerja pegawai di DSID UNAIR. KPI dalam pengukuran kinerja pegawai dengan pendekatan HRSC didasari pada identifikasi strategi unit kerja. Daftar KPI yang telah diidentifikasi bersumber pada

Laporan Capaian Kinerja DSID UNAIR, yang selanjutnya diberikan data ukuran hasil, penjelasan, dan telah dipetakan berdasarkan sudut pandang pada kerangka pengukuran HRSC. Selanjutnya dilakukan verifikasi terhadap setiap KPI apakah KPI tersebut dapat mengukur kinerja dengan tepat. Hasil dari analisis diatas ditampilkan pada Tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3 Hasil Identifikasi KPI dan Pemetaan Berdasarkan Kerangka HRSC

No.	Sudut Pandang Pengukuran	*Key Performance Indicator* (KPI)	Penjelasan	Apakah KPI tepat mengukur kinerja
1	Keuangan	Persentase Kehadiran	Persentase Kehadiran Tanpa Alpa per Bulan (Uang Makan)	Ya
		Keterpakaian Bandwidth	Jumlah Keterpakaian Bandwidth UNAIR	Ya
2	Pelanggan	Indeks kepuasan layanan pengguna DSID	Besarnya Indeks Kepuasan terhadap Pelayanan/Kinerja DSID	Ya
		Implementasi sistem manajemen layanan informasi berbasis COBIT	Persentase Standarisasi Sistem Layanan DSID	Tidak
		Maksimum downtime	Jumlah *Down Time* terhadap Domain unair.ac.id/Internet	Ya
		Waktu maksimum respon time penyelesaian layanan	Lamanya Respon Time untuk Penyelesaian Layanan	Ya
		Kepemimpinan	Persentase Kepemimpinan	Ya
		Kepuasan Kerja	Persentase Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Unit	Ya
3	Proses Bisnis Internal	Optimalisasi sistem Cybercampus	Persentase Upgrade modul PAK, Monitoring Tugas Akhir, Notice Layanan, SSO one Dashboard	Ya
		Sinkronisasi data terhadap 5 aplikasi EIS utama	Persentase Sinkronisasi Data Cybercampus terhadap PDPT, Akreditasi, SPMS, AMI, SDM	Ya
		Keberhasilan otomasi terhadap PDPT dan elearning	Persentase Otomasi Data terhadap PDPT, elearning	Ya
		Peringkat webometric (DSID)	Besarnya Capaian Ranking unair.ac.id dalam Webometric	Ya
		Integrasi Database	Jumlah Big Data sebagai Pusat Analisa Data Terintegrasi	Ya
		Tindak Lanjut Temuan Audit	Persentase Tindak Lanjut dan Penyelesaian Temuan Hingga Tuntas Dibandingkan dengan Total Temuan	Ya
		Penyelesaian kasus terkait sistem keamanan di lingkungan UNAIR	Persentase Penyelesaian Kasus Sistem Keamanan di Lingkungan UNAIR pada Tahun Berjalan	Ya
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Jenjang Pendidikan	Persentase kesesuaian antara rincian tugas dengan jenjang pendidikan	Ya
		Sertifikasi Kompetensi	Banyaknya sertifikasi kompetensi yang diikuti untuk mendukung penyelesaian tugas	Ya

Sumber : Hasil Analisis dan Pemetaan data (2024)

Hasil verifikasi bahwa dari 17 KPI disesuaikan menjadi 16 KPI. Pada sudut pandang pelanggan dengan KPI : Implementasi sistem manajemen layanan informasi berbasis COBIT tidak terpilih dikarenakan sudah tidak relevan dengan strategi unit kerja. Sehingga, KPI yang dapat diterima dan dianalisis lebih lanjut adalah 2 KPI untuk sudut pandang keuangan, 5 KPI dari sudut pandang pelanggan, 7 KPI dari sudut pandang proses bisnis internal, dan sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari 2 KPI.

Pembobotan Kriteria Pengukuran *Human Resource Scorecard* (HRSC)

Pada pembobotan kriteria dilakukan dengan melakukan perbandingan berpasangan terhadap 4 (empat) sudut pandang HRSC antara lain keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 4 Hasil Perbandingan Berpasangan terhadap 4 (empat) Sudut Pandang HRSC

Kriteria Pengukuran	Keuangan	Pelanggan	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bobot Prioritas (*Eigenvector*)	Vektor [A]	Vektor [B]
Keuangan	1	0,50	0,20	2	0,170	0,631	3,704
Pelanggan	2	1	0,50	2	0,292	1,075	3,679
Proses Bisnis Internal	0,20	2	1	5	0,422	1,616	3,828
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,50	0,50	0,20	1	0,115	0,431	3,741
Jumlah							14,951

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Didapatkan hasil bahwa nilai CR sebesar -0,097 (CR < 0,1), sehingga disimpulkan perbandingan 4 (empat) sudut pandang *Human Resource Scorecard* dinyatakan konsisten.

Pembobotan *Key Performance Indicator* dalam Kriteria Sudut Pandang Keuangan

Pembobotan KPI untuk kriteria sudut pandang keuangan bertujuan mengetahui nilai tingkat kepentingan dari setiap KPI nya, dengan melakukan perbandingan berpasangan antar setiap KPInya.

Tabel 5 Hasil Perbandingan Berpasangan terhadap 2 KPI Sudut Pandang Keuangan

KPI	Persentase Kehadiran	Keterpakaian Bandwidth	Bobot Prioritas (Eigenvector)	Vektor [A]	Vektor [B]
Persentase Kehadiran	1	5	0,833	1,667	2
Keterpakaian Bandwidth	0,20	1	0,167	0,333	2
Jumlah					4

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Didapatkan hasil bahwa nilai CR sebesar 0 (CR < 0,1), sehingga disimpulkan perbandingan 2 KPI sudut pandang keuangan dinyatakan konsisten.

Pembobotan *Key Performance Indicator* dalam Kriteria Sudut Pandang Pelanggan

Pembobotan KPI untuk kriteria sudut pandang pelanggan bertujuan mengetahui nilai tingkat kepentingan dari setiap KPI nya, dengan melakukan perbandingan berpasangan antar setiap KPInya.

Tabel 6 Hasil Perbandingan Berpasangan terhadap 5 KPI Sudut Pandang Pelanggan

KPI	Indeks Kepuasan Layanan Pengguna DSID	*Maksimum Downtime*	Waktu Maksimum Respon Time Penyelesaian Layanan	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Bobot Prioritas (Eigenvector)	Vektor [A]	Vektor [B]
Indeks Kepuasan Layanan	1	1	1	3	2	0,28	1,443	5,177
Maksimum Downtime	1	1	1	2	1	0,22	1,158	5,198
Waktu Maksimum *Response Time*	1	1	1	1	2	0,21	1,127	5,272
Kepemimpinan	0,33	0,50	1	1	2	0,16	0,830	5,259
Kepuasan Kerja	0,50	1,00	0,50	0,50	1	0,13	0,675	5,313
Jumlah								26,219

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Didapatkan hasil bahwa nilai CR sebesar 0,054 (CR < 0,1), sehingga disimpulkan perbandingan 5 KPI sudut pandang pelanggan dinyatakan konsisten.

Pembobotan Key Performance Indicator dalam Kriteria Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

Pembobotan KPI untuk kriteria sudut pandang proses bisnis internal bertujuan mengetahui nilai tingkat kepentingan dari setiap KPI nya, dengan melakukan perbandingan berpasangan antar setiap KPInya.

Tabel 7 Hasil Perbandingan Berpasangan terhadap 7 KPI Sudut Pandang Proses Bisnis Internal

KPI	Optimalisasi Sistem (OS)	Sinkronisasi Data (SD)	Keberhasilan Otomasi (KO)	Peringkat Webometric (PW)	Integrasi Database (ID)	Tindak Lanjut Temuan (TL)	Penyelesaian Kasus (PK)	Bobot Prioritas (*Eigenvector*)	Vektor [A]	Vektor [B]
OS	1	2	2	2	1	2	3	0,220	1,724	7,845
SD	0,50	1	3	1	3	2	3	0,212	1,623	7,667
KO	0,50	0,33	1	2	3	2	2	0,168	1,256	7,489
PW	0,50	1,00	0,50	1	3	2	3	0,160	1,204	7,544
ID	1,00	0,33	0,33	0,33	1	2	3	0,106	0,825	7,759
TL	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	1	3	0,085	0,667	7,849
PK	0,33	0,33	0,50	0,33	0,33	0,33	1	0,050	0,395	7,910
					Jumlah					54,064

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Didapatkan hasil bahwa nilai CR sebesar 0,091 (CR < 0,1), sehingga disimpulkan perbandingan 7 KPI sudut pandang proses bisnis internal dinyatakan konsisten.

Pembobotan Key Performance Indicator dalam Kriteria Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembobotan KPI untuk kriteria sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran bertujuan mengetahui nilai tingkat kepentingan dari setiap KPI nya, dengan melakukan perbandingan berpasangan antar setiap KPInya.

Tabel 8 Hasil Perbandingan Berpasangan terhadap 2 KPI
Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran

KPI	Jenjang Pendidikan	Sertifikasi Kompetensi	Bobot Prioritas (*Eigenvector*)	Vektor [A]	Vektor [B]
Jenjang Pendidikan	1	5	0,833	1,667	2
Sertifikasi Kompetensi	0,20	1	0,167	0,333	2
		Jumlah			4

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Didapatkan hasil bahwa nilai CR sebesar 0 (CR < 0,1), sehingga disimpulkan perbandingan 2 KPI sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran dinyatakan konsisten.

Analisis Pengukuran Kinerja Pegawai dengan *Scoring System*

Pengukuran Kinerja Pegawai dilakukan dengan cara *scoring system*. Penentuan *scoring system* dilakukan dengan metode penentuan *higher is better* dan *lower is better*. Sebelumnya dilakukan pemetaan target dan capaian setiap KPI, kemudian dilakukan perhitungan skor.

Tabel 9 Hasil *Scoring System* Setiap *Key Performance Indicator*

No.	*Key Performance Indicator*	Capaian	Target	Kategori	Skor
1	Persentase Kehadiran	90%	100%	*Higher is Better*	90
2	Keterpakaian Bandwidth	87	95	*Lower is Better*	108,42
3	Indeks kepuasan layanan pengguna DSID	3,61	3,7	*Higher is Better*	97,57
4	Maksimum downtime	3	5	*Lower is Better*	140
5	Waktu maksimum respon Time penyelesaian layanan	1,42	0,5	*Lower is Better*	84
6	Kepemimpinan	4,44	4	*Higher is Better*	111
7	Kepuasan Kerja	4,03	4	*Higher is Better*	100,75

No.	*Key Performance Indicator*	Capaian	Target	Kategori	Skor
8	Optimalisasi sistem Cybercampus	90%	100%	*Higher is Better*	90
9	Sinkronisasi data terhadap 5 aplikasi EIS utama	97%	100%	*Higher is Better*	97
10	Keberhasilan otomasi terhadap PDPT dan elearning	97%	100%	*Higher is Better*	97
11	Peringkat webometric (DSID)	822	800	*Lower is Better*	97,25
12	Integrasi Database	14	13	*Higher is Better*	107,69
13	Tindak Lanjut Temuan Audit	100%	100%	*Higher is Better*	100
14	Penyelesaian kasus terkait sistem keamanan di UNAIR	100%	100%	*Higher is Better*	100
15	Jenjang Pendidikan	100%	100%	*Higher is Better*	100
16	Sertifikasi Kompetensi	100%	100%	*Higher is Better*	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Tabel 9 menunjukkan bahwa setiap *Key Performance Indicator* pada unit kerja DSID UNAIR menghasilkan skor lebih dari 80. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kinerja unit telah mencapai performa yang diharapkan.

Pengukuran Performansi Kinerja Pegawai

Pengukuran ini dilakukan agar dapat mengetahui kinerja pegawai secara menyeluruh, dengan cara :

1. Menghitung skor terbobot dari masing-masing KPI, dengan cara mengalikan skor pada *scoring system* KPI dengan bobot (AHP) KPI.
2. Menghitung skor masing-masing sudut pandang yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran, dengan cara menjumlahkan skor terbobot setiap KPI disetiap kriteria *Human Resource Scorecard*.
3. Menghitung skor terbobot dari masing-masing kriteria/ sudut pandang HRSC, dengan cara mengalikan skor pada sudut pandang dengan bobot (AHP) sudut pandang
4. Menghitung total dari skor terbobot keempat sudut pandang.

Hasil dari perhitungan ditunjukkan pada Tabel 10 dibawah ini.

Tabel 10 Rekapitulasi Performansi Pegawai DSID UNAIR

No.	*Key Performance Indicator*	Capaian	Target	Kategori	Skor	Bobot AHP/ Eigenvector	Skor Terbobot
Sudut Pandang Keuangan					**93**	**0,17**	**15,87**
1	Persentase Kehadiran	90%	100%	*Higher is Better*	90	0,83	75,00
2	Keterpakaian Bandwidth	87	95	*Lower is Better*	108,42	0,17	18,07
Sudut Pandang Pelanggan					**107**	**0,29**	**31,15**
3	Indeks kepuasan layanan pengguna DSID	3,61	3,7	*Higher is Better*	97,57	0,28	27,19
4	Maksimum downtime	3	5	*Lower is Better*	140	0,22	31,18
5	Waktu maksimum respon Time penyelesaian layanan	1,42	0,5	*Lower is Better*	84	0,21	17,96
6	Kepemimpinan	4,44	4	*Higher is Better*	111	0,16	17,52
7	Kepuasan Kerja	4,03	4	*Higher is Better*	100,75	0,13	12,80
Sudut Pandang Proses Bisnis Internal					**97**	**0,422**	**40,98**
8	Optimalisasi sistem Cybercampus	90%	100%	*Higher is Better*	90	0,22	19,77
9	Sinkronisasi data terhadap 5 aplikasi EIS utama	97%	100%	*Higher is Better*	97	0,21	20,53
10	Keberhasilan otomasi terhadap PDPT dan elearning	97%	100%	*Higher is Better*	97	0,17	16,27
11	Peringkat webometric (DSID)	822	800	*Lower is Better*	97,25	0,16	15,52
12	Integrasi Database	14	13	*Higher is Better*	107,69	0,11	11,46
13	Tindak Lanjut Temuan Audit	100%	100%	*Higher is Better*	100	0,08	8,50
14	Penyelesaian kasus terkait sistem keamanan di lingkungan UNAIR	100%	100%	*Higher is Better*	100	0,05	4,99
Sudut Pandang Pertumbuhan dan Pembelajaran					**100**	**0,12**	**11,52**

No.	*Key Performance Indicator*	Capaian	Target	Kategori	Skor	Bobot AHP/ Eigenvector	Skor Terbobot
15	Jenjang Pendidikan	100%	100%	*Higher is Better*	100	0,83	83,33
16	Sertifikasi Kompetensi	100%	100%	*Higher is Better*	100	0,17	16,67
	Total						**99,51**

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2024)

Berdasarkan Tabel 10 ditunjukkan bahwa skor semua sudut pandang/kriteria dan *Key Performance Indicator* (KPI) menghasilkan skor lebih dari 80, yang mana menunjukkan bahwa semua kriteria dan KPI telah memenuhi dan melampaui target yang telah ditetapkan dan juga diharapkan oleh unit kerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Indikator kinerja pegawai DSID UNAIR menghasilkan 16 KPI yang terdiri dari 2 KPI sudut pandang keuangan, 5 KPI sudut pandang pelanggan, 7 KPI sudut pandang proses bisnis internal, 2 KPI sudut pandang pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Sudut pandang proses bisnis internal merupakan prioritas pertama dengan perolehan bobot tertinggi yaitu sebesar 0,422.
3. Berdasarkan *scoring system*, keempat sudut pandang dan seluruh menghasilkan skor lebih dari 80 yang artinya indikator kinerja dari pegawai sudah mencapai dan melampaui target.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Costa, I. J. Da, Pribadiyono, & Negoro, R. M. B. K. (2021). Pengukuran Kinerja Karyawan (Human Capital) dengan Metode Human Resource Scorecard di PT. Inktech Indahmulya. EkoBis, 1(3).

[2] Sahaya, A. R., & Wahyuni, H. C. (2017). Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). Dalam Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis (Vol. 4, Nomor 2).

[3] Lorisa, C., & Doaly, C. O. (2017). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Human Resource Scorecard Di PT. Trio Jaya Steel. Jurnal Teknik Industri, 7(3).

[4] Afifah, A., Syakhroni, A., & Khoiriyah, N. (2022). Performance Measurement Analysis of PT Pijar Sukma Using Performance Prism, Analytical Hierarchy Process (AHP), and Objective Matrix (OMAX) Methods. Journal of Applied Science and Technology, 2(01). https://doi.org/10.30659/jast.2.01.34-41.

[5] Lubis, A. S., & Alfi Amalia. (2021). Employee Performance Assessment With Human Resources Scorecard And AHP Method (Case Study : PT PLN (PERSERO) North Sumatra Generation). Journal Of Management Analytical and Solution (JoMAS), 1(2). https://doi.org/10.32734/jomas.v1i2.6287.