

**PENGUKURAN KINERJA PADA DIVISI PRODUKSI PT SERMANI STEEL  
MENGUNAKAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD***



**ZAHRA NURUL WAHIDA  
D071201077**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**PENGUKURAN KINERJA PADA DIVISI PRODUKSI PT SERMANI STEEL  
MENGUNAKAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD***



**ZAHRA NURUL WAHIDA**

**D071201077**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

**PENGUKURAN KINERJA PADA DIVISI PRODUKSI PT SERMANI STEEL  
MENGUNAKAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD***

**PERNYATAAN PENGAJUAN**

ZAHRA NURUL WAHIDA  
D071201077

Skripsi

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana

Program Studi Teknik Industri

Pada

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**



**SKRIPSI**  
**PENGUKURAN KINERJA PADA DIVISI PRODUKSI PT SERMANI STEEL**  
**MENGGUNAKAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD***

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**ZAHRA NURUL WAHIDA**  
**D071201077**

Skripsi,

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Sarjana pada 3 Oktober 2024 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan  
Pada

Program Studi Teknik Industri  
Fakultas Teknik  
Universitas Hasanuddin  
Makassar

Mengesahkan:  
Pembimbing tugas akhir,

Mengetahui:  
Ketua Program Studi,



. IPU., ASEAN Eng  
6 200604 1 004

Ir. Kifayah Amar, ST.,M.Sc.,Ph.D,IPU  
NIP. 19740621 200604 2 001

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi berjudul "Pengukuran Kinerja Divisi Produksi PT Sermani Steel menggunakan Pendekatan *Human Resources Scorecard*" adalah benar karya saya dengan arahan dari pembimbing Dr. Ir. Saiful, ST., MT. IPU., ASEAN Eng. Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka skripsi ini. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta (hak ekonomis) karya tulis saya berupa skripsi ini kepada Universitas Hasanuddin.

Makassar, 2 Oktober 2024



Zahra Nurul Wahida  
NIM D071201077



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis ucapkan atas berkah Allah Subhanahu wata'ala karena atas rahmat dan karunia-Nyalah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan judul **“Pengukuran Kinerja Pada Divisi Produksi PT Sermani Steel Menggunakan Pendekatan *Human Resources Scorecard*”**. Tak lupa pula penulis kirimkan shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'alaihi wasallam yang menunjukkan jalan yang terang benderang seperti sekarang ini. Penyusunan tugas akhir ini tentu tidak lepas dari berbagai tantangan dan hambatan. Namun, berkat bantuan dan motivasi dari berbagai pihak sehingga kendala tersebut dapat penulis hadapi. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas berkah dan rahmat-Nya yang tidak pernah putus sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
  2. Cintaku dunia akhirat, Ibu (Rosneni Bukhari) dan Kakak-kakak penulis (Zahra Nurul Saqinah & Muhammad Syahrul Hidayat Potutu) yang senantiasa memberikan doa, dukungan serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini, juga kepada Bapak penulis (Farid Potutu rahimahullah) yang telah mendidik dan membentuk penulis menjadi pribadi yang lebih baik.
  3. Ibu Ir. Kifayah Amar, ST., M.Sc., Ph.D., IPU selaku Ketua Departemen Teknik Industri Universitas Hasanuddin.
  4. Bapak Dr. Ir. Saiful, ST., MT. IPU., ASEAN Eng selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan arahan dan meluangkan waktunya selama proses penyusunan skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik dari awal hingga selesai.
  5. Bapak Dr.Eng.Ir. Muhammad Rusman,ST.,MT.,IPM.,ASEAN Eng dan Bapak Dr.Eng.Ir. Irwan Setiawan,ST.,MT.,IPM selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam perbaikan tugas akhir ini.
  6. Seluruh dosen dan staff Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
  7. Bapak Julfian Junaid selaku *supervisor* produksi PT Sermani Steel yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam proses pengambilan data penelitian ini.
  8. Muhammad Fadel Akif Rum yang telah memberikan dukungan, cinta, dan semangat tanpa henti sejak mahasiswa baru hingga sekarang. Terima kasih atas kasih dan pengertian yang selalu menemani di setiap langkah saat-saat sulit maupun bahagia.
- ...sahabat SMA penulis yang tidak hentinya memberikan semangat juga selalu ada dalam suka dan duka penulis dari tugas akhir ini selesai.
- ...sistiah, personil *Study Club* yang membantu penulis dari awal hingga sekarang.



11. Kangge ibay maturnuwun sampun dadi konco kulo ingkang becik. Maturnuwun sampun nulungi kula tekan skripsi niki rampung.
12. Teman-teman Asisten Laboratorium PSMI yang saling memberi dukungan dalam penyusunan tugas akhir dan menjadi *partner* asisten yang terbaik.
13. Teman-teman Re20urce yang telah berjuang dan berproses bersama sejak 2020.
14. Windah Basudara dan *Seventeen* yang melalui konten-kontennya telah memberikan hiburan dan semangat di saat-saat lelah juga menemani penulis selama proses pengerjaan tugas akhir ini.
15. *Last but not least*, untuk diri penulis. *We did a great job, Zahra. We did it.*

Akhir kata, penulis berharap semoga laporan ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman bagi pembaca, PT Sermani *Steel*, dan Mahasiswa(i) Departemen Teknik Industri Universitas Hasanuddin.

Makassar, 28 Agustus 2024

Penulis



## ABSTRAK

Zahra Nurul Wahida. **Pengukuran Kinerja Divisi Produksi PT Sermani Steel menggunakan Pendekatan *Human Resources Scorecard*** (dibimbing oleh Dr. Ir. Saiful, ST., MT. IPU., ASEAN Eng).

Saat ini, ekonomi perusahaan tidak berkembang pesat. Oleh karena itu perlu dilakukan penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini mengidentifikasi masalah kinerja pada divisi produksi PT Sermani Steel, di mana ditemukan beberapa produk *defect* dan karyawan yang tidak mematuhi jam kerja. Penelitian ini bertujuan merancang pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* (HRSC) dengan metode AHP untuk menghitung bobot KPI dan Sasaran Strategis, serta OMAX dan TLS untuk evaluasi kinerja serta *Tree Diagram* untuk menganalisis penyebab dan memberikan rekomendasi perbaikan. Perancangan pengukuran kinerja berdasarkan 4 perspektif yang digunakan menghasilkan 6 sasaran strategis, 9 KPI dan 7 program inisiatif. Pada pembobotan kepentingan antar perspektif urutan tertinggi adalah perspektif keuangan kemudian diikuti oleh perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan terakhir perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari 9 KPI pada PT Sermani Steel, terdapat 7 KPI berada pada indikator berwarna kuning dan 2 KPI berada pada indikator berwarna merah dengan nilai kinerja keseluruhan (*current performance indicator*) sebesar 5,883. Penilaian tersebut berada pada indikator kuning TLS sehingga masih perlu dilakukan perbaikan agar dapat meningkatkan kinerja yang masih belum maksimal.

**Kata kunci:** Pengukuran kinerja karyawan, *Human Resources Scorecard*, *Analytical Hierarchy Process*, OMAX, TLS, *Tree Diagram*



## ABSTRACT

Zahra Nurul Wahida. ***Performance Measurement of the Production Division at PT Sermani Steel Using the Human Resources Scorecard Approach*** (Supervised by Dr. Ir. Saiful, ST., MT. IPU., ASEAN Eng)

Currently, the company's economy is not growing rapidly. Therefore, employee performance evaluations need to be conducted. This study identifies performance issues in the production division of PT Sermani Steel, where defective products were found, and employees were not adhering to work hours. The research aims to design a performance measurement using the Human Resources Scorecard (HRSC) approach with the Analytical Hierarchy Process (AHP) method to calculate the weights of Key Performance Indicators (KPI) and Strategic Objectives, as well as OMAX and TLS for performance evaluation, along with a Tree Diagram to analyze causes and provide improvement recommendations. The performance measurement design based on the four perspectives used resulted in six strategic objectives, nine KPIs, and seven initiative programs. In the weighting of importance between perspectives, the highest priority is the financial perspective, followed by the customer perspective, internal business process perspective, and lastly, the learning and growth perspective. Of the nine KPIs at PT Sermani Steel, seven KPI was in the yellow indicator and two KPIs were in the red indicator, with an overall performance score (current performance indicator) of 5.883. This evaluation falls under the yellow TLS indicator, indicating that improvements are still needed to enhance performance that is not yet optimal.

**Keywords:** *Employee performance measurement, Human Resources Scorecard, Analytical Hierarchy Process, OMAX, TLS, Tree Diagram*



## DAFTAR ISI

	Halaman
PERNYATAAN PENGAJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA.....	xi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	xii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR RUMUS.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	2
1.3 Tujuan Penelitian.....	2
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Batasan Masalah.....	3
1.6 Teori.....	3
1.7 Penelitian Terdahulu.....	12
BAB II METODOLOGI PENELITIAN.....	14
2.1 Objek Penelitian.....	14
2.2 Jenis Data.....	14
2.3 Metode Pengumpulan Data.....	14
2.4 Analisis Data.....	15
2.5 Kerangka Pikir.....	15
2.6 <i>Flowchart</i> Penelitian.....	15
BAB III HASIL.....	17
3.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	17
3.2 Pengukuran Kinerja dengan <i>Human Resources Scorecard</i> .....	19
3.2.1 Mengidentifikasi sasaran strategis, program inisiatif dan KPI.....	19
3.2.2 Pembobotan tingkat kepentingan kriteria dengan metode AHP.....	22
3.2.3 Penilaian kinerja dengan metode OMAX dan <i>traffic light system</i> .....	30
BAB IV PEMBAHASAN.....	43
4.1 Analisis Perancangan Pengukuran Kinerja dengan pendekatan <i>Human Resources Scorecard</i> .....	43
4.2 Analisis Pembobotan Tingkat Kepentingan Kriteria Dengan Metode <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	47
4.3 Analisis Hasil Penilaian Kinerja dengan Metode OMAX dan <i>Traffic Light</i> .....	48
.....	51
.....	51
.....	52
.....	52
.....	55



## DAFTAR GAMBAR

Nomor urut	Halaman
<b>Gambar 1.</b> Hierarki dalam AHP.....	7
<b>Gambar 2.</b> Contoh OMAX .....	10
<b>Gambar 3.</b> <i>Tree</i> diagram.....	11
<b>Gambar 4.</b> Kerangka Pikir .....	15
<b>Gambar 5.</b> <i>Flowchart</i> Penelitian .....	17
<b>Gambar 6.</b> Logo PT. Sermani <i>Steel</i> .....	17
<b>Gambar 7.</b> Struktur Organisasi PT Sermani <i>Steel</i> .....	19
<b>Gambar 8.</b> Penilaian kepentingan untuk semua perspektif .....	24
<b>Gambar 9.</b> Hasil pembobotan semua perspektif.....	25
<b>Gambar 10.</b> Penilaian kepentingan untuk P1 dan P2.....	25
<b>Gambar 11.</b> Hasil pembobotan P1 dan P2 .....	26
<b>Gambar 12.</b> Penilaian kepentingan untuk P11 dan P12.....	26
<b>Gambar 13.</b> Hasil pembobotan P11 dan P12.....	27
<b>Gambar 14.</b> Penilaian kepentingan untuk P21, P22, dan P23 .....	27
<b>Gambar 15.</b> Hasil pembobotan P21, P22, dan P23.....	28
<b>Gambar 16.</b> Penilaian kepentingan untuk I1 dan I2.....	28
<b>Gambar 17.</b> Hasil pembobotan I1 dan I2 .....	29
<b>Gambar 18.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI K11 .....	37
<b>Gambar 19.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI P11 .....	38
<b>Gambar 20.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI P12.....	38
<b>Gambar 21.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI P21.....	39
<b>Gambar 22.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI P22.....	40
<b>Gambar 19.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI P23.....	40
<b>Gambar 20.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI I11 .....	41
<b>Gambar 21.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI I21 .....	41
<b>Gambar 22.</b> <i>Tree</i> Diagram KPI L11 .....	42
<b>Gambar 23.</b> Pencapaian kinerja antar perspektif.....	49
<b>Gambar 24.</b> Skor rata-rata kinerja KPI keseluruhan.....	49
<b>Gambar 25.</b> Skor rata-rata kinerja KPI antar perspektif .....	50



## DAFTAR TABEL

Nomor urut	Halaman
<b>Tabel 1.</b> Perbandingan berpasangan.....	7
<b>Tabel 2.</b> Daftar Indeks <i>Random</i> .....	8
<b>Tabel 3.</b> Penelitian terdahulu .....	12
<b>Tabel 4.</b> Matriks sasaran strategi, program inisiatif dan KPI .....	20
<b>Tabel 5.</b> <i>Strategy Map</i> PT Sermani <i>Steel</i> .....	21
<b>Tabel 6.</b> <i>HR Deliverables</i> .....	22
<b>Tabel 7.</b> Hasil Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Antar Perspektif .....	23
<b>Tabel 8.</b> Hasil Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Antar Sasaran Strategis Pelanggan.....	23
<b>Tabel 9.</b> Hasil Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Antar Sasaran Strategis Proses bisnis internal .....	23
<b>Tabel 10.</b> Hasil Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Antar KPI Pelanggan .....	23
<b>Tabel 11.</b> Pembobotan antar perspektif dan SS .....	29
<b>Tabel 12.</b> Pembobotan SO dan KPI.....	30
<b>Tabel 13.</b> Data Kinerja Karyawan PT Sermani <i>Steel</i> .....	31
<b>Tabel 14.</b> Target KPI .....	32
<b>Tabel 15.</b> Hasil Penilaian Kinerja dengan OMAX dan TLS .....	33



## DAFTAR RUMUS

Nomor urut	Halaman
Persamaan (1).....	8
Persamaan (2).....	8
Persamaan (3).....	9
Persamaan (4).....	9
Persamaan (5).....	9
Persamaan (6).....	9
Persamaan (7).....	9
Persamaan (8).....	9
Persamaan (9).....	10
Persamaan (10).....	10



# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Saat ini, ekonomi perusahaan tidak berkembang pesat. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan performansi dan kinerja agar dapat meningkatkan ekonomi perusahaan. Faktor yang menentukan daya saing perusahaan tidak hanya terkait dengan faktor pelanggan, produk dan demografis, tetapi juga dari segi aset yang tidak berwujud (*intangible asset*) yaitu sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan salah satu variabel kesuksesan yang paling penting dan tidak terpisahkan di setiap perusahaan, intansi atau organisasi. Jika organisasi memiliki orang-orang baik dan memiliki tujuan yang sama, organisasi akan beroperasi sesuai dengan harapan dan tujuan. Artinya, mengubah pekerjaan menjadi peningkatan pendapatan dari masa ke masa. Perusahaan tentunya memiliki banyak sumber daya manusia, yang dikenal dengan karyawan. Karyawan adalah salah satu sumber daya yang mendorong perusahaan bisa maju. Kinerja karyawan memiliki dampak signifikan pada manfaat yang diterima perusahaan (Amalia dkk., 2022).

Kinerja merupakan suatu gambaran tingkat pencapaian dari suatu tugas atau kegiatan dalam mencapai tujuan, visi dan misi perusahaan melalui perencanaan strategis dari suatu perusahaan. Menurut Warganegara (2016) mengoptimalkan kinerja karyawan bagi suatu perusahaan merupakan aspek yang sangat penting karena karyawan merupakan salah satu sumber daya yang digunakan sebagai alat penggerak dalam memajukan suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang handal dan mumpuni akan meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri (Puji dkk., 2022).

Perusahaan tentu perlu untuk memonitor kinerja karyawannya dengan melakukan pengukuran kinerja dengan rutin. Pengukuran tersebut menjadi penting dilakukan agar kinerja karyawan pada suatu perusahaan dapat ditingkatkan. Peningkatan kinerja yang terjadi pada karyawan yang akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Salah satu alat yang dapat digunakan perusahaan dan bisnis guna mengukur performa sumber daya manusianya ialah konsep *Human Resource Scorecard*. *Human Resources Scorecard* adalah alat dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan dalam pengukuran performa karyawan. *HR Scorecard* adalah kemampuan untuk mengatur dan menerapkan metode pengukuran SDM yang fundamental dan merupakan alat utama yang digunakan



untuk merancang dan mengimplementasikan strategi SDM yang (Amalia dkk., 2022).

*Steel* adalah salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi Baja Lapis Seng (BJLS). PT. *Sermani Steel* telah berdiri sejak tahun 1968 dan merupakan produsen Baja Lapis Seng selama 53 tahun ini. PT *Sermani Steel* dan tetap bertahan dengan persaingan yang ada sampai sekarang ini, PT *Sermani Steel* merupakan satu-satunya perusahaan

manufaktur Baja Lapis Seng (BJLS) dengan Standar Nasional Indonesia (SNI) di Indonesia Timur. Hal ini menjadikan PT Sermani *Steel* sebagai pemain utama dan produsen terpercaya untuk produk BJLS yang memenuhi standar kualitas SNI di wilayah tersebut. Namun, meskipun demikian PT Sermani *Steel* hanya mampu memenuhi 74% pesanan konsumen selama periode Juni 2023-Juni 2024. Sementara itu, 26% pesanan lainnya tidak dapat dipenuhi karena tidak dioptimalkannya kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang tidak optimal ditandai dengan adanya *product defect* yang diakibatkan oleh kelalaian karyawan juga ditemukannya karyawan yang tidak mematuhi jam kerja yang telah ditentukan. Masalah-masalah yang terjadi tersebut menunjukkan kinerja karyawan pada divisi produksi PT Sermani *Steel* yang terbilang masih kurang optimal. Kinerja karyawan yang kurang optimal dapat memengaruhi kualitas produk dan bahkan memengaruhi kepuasan dari pelanggan PT Sermani *Steel* itu sendiri. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengukuran kinerja PT Sermani *Steel* khususnya divisi produksi menggunakan pendekatan HRSC agar dapat menjadi acuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana Sasaran Strategis, Program Inisiatif dan KPI pada divisi produksi PT Sermani *Steel* berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard*?
- b. Bagaimana bobot kepentingan Sasaran Strategis dan KPI pada PT Sermani *Steel*?
- c. Bagaimana kinerja divisi produksi PT Sermani *Steel* menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dapat ditetapkan tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi Sasaran Strategis, Program Inisiatif dan KPI pada divisi produksi PT Sermani *Steel* berdasarkan pendekatan *Human Resources Scorecard*.
- b. Menentukan bobot kepentingan Sasaran Strategis dan KPI pada divisi produksi PT Sermani *Steel*.



c. Menganalisis hasil kinerja divisi produksi PT Sermani *Steel* menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Bagi Penulis
 

Memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* dan dapat menerapkannya dalam memecahkan permasalahan di perusahaan.
- b. Bagi Perusahaan
  - 1) Memberikan gambaran informasi terkait kinerja karyawan divisi produksi dengan menggunakan *Human Resources Scorecard* sehingga perusahaan dapat berupaya memaksimalkan usahanya dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki.
  - 2) Memberikan saran sebagai bentuk upaya perbaikan bagi divisi produksi dalam meningkatkan kinerja sumber daya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

## 1.5 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini mencakup beberapa aspek utama untuk memastikan fokus dan kejelasan penelitian. Obyek penelitian yang menjadi fokus utama adalah kinerja karyawan divisi produksi PT Sermani Steel dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Penelitian ini menggunakan beberapa metode diantaranya *Human Resources Scorecard* (HRSC), *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *Objective Matrix* (OMAX), dan *Traffic Light System* (TLS), yang dipilih untuk menganalisis data secara efektif sesuai dengan tujuan penelitian. Data dari objek penelitian ini dikumpulkan dalam rentang waktu dari Juni 2023 hingga Juni 2024, rentang waktu dipilih untuk memastikan data yang diperoleh representatif dan relevan dengan kondisi yang sedang diteliti. Batasan ini ditetapkan agar penelitian dapat dilakukan secara terarah dan sesuai dengan kerangka waktu yang telah ditentukan.

## 1.6 Teori

### 1.6.1 Kinerja

Menurut Sinambela (2011) dikutip oleh Mahendra (2023), kinerja ialah capaian yang diakibatkan dari pekerjaan yang sudah diselesaikan atau pekerjaan tersebut. Kinerja dalam sebuah perusahaan adalah sebuah jawaban atas berhasil atau tidak tujuan yang telah ditetapkan organisasi bukan lagi diukur hanya dalam segi keuangan, melainkan perspektif lain, baik dalam segi keuangan dan non keuangan atau keseimbangan kinerja.



Sutrisno dkk. (2022) menjelaskan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri dalam menjalankan fungsinya, tetapi juga berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu:

- a. Faktor personal atau individu, termasuk pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen masing-masing individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan oleh manajer atau pemimpin tim.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan antusiasme yang diberikan oleh rekan-rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan kedekatan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang disediakan oleh organisasi, proses organisasi, dan budaya kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor-faktor kontekstual, termasuk tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### 1.6.2 Pengukuran kinerja

Mahiri dkk. (2023), menjelaskan bahwa pengukuran kinerja (juga disebut evaluasi kinerja) adalah proses yang dengannya manajer di semua tingkatan mendapatkan informasi tentang kinerja tugas-tugas di dalam perusahaan dan menilai kinerja itu terhadap kriteria yang ditetapkan sebelumnya sebagaimana tercantum dalam anggaran, rencana, dan sasaran. Kinerja dievaluasi pada berbagai tingkatan di perusahaan seperti manajemen puncak, manajemen menengah, dan tingkat operasi karyawan produksi.

Lebih lanjut, Mahiri dkk. (2023) mengungkapkan pengukuran kinerja dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan, dimana hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian produksinya. Adapun tujuan dan manfaat dari pengukuran kinerja sebagai berikut.

- a. Tujuan pengukuran kinerja
  1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
  2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing-masing manajer.
  3. Memotivasi para manajer untuk mengoperasikan divisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.
- b. Manfaat pengukuran kinerja



kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi/perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan pelanggan.

Manfaat lain adalah untuk mencapai tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih jelas sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi dan meningkatkan efisiensi perusahaan.

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*deduction of waste*).

### 1.6.3 Human Resources Scorecard (HRSC)

*Human Resources Scorecard* adalah suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan mengingat lingkungan selalu berubah. HRSC adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis dari peran *human resource* dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi perusahaan (Puji dkk., 2022).

Amaliah dkk. (2022) menjelaskan HRSC terdiri dari empat perspektif, yaitu:

a. Perspektif *financial*

Sebuah tolok ukur keuangan yang membantu meringkas dampak ekonomis dan memberikan kontribusi terhadap profitabilitas atau peningkatan laba dari tindakan yang diambil.

b. Perspektif *customer*

Digunakan sebagai tolok ukur bahwa karyawan merupakan aset, pengguna, atau sebagai hasil dari implementasi strategi personel yang memiliki dampak terhadap *customer*.

c. Perspektif *internal business process*

Mempengaruhi kepuasan pelanggan dan berfokus pada proses internal yang mencapai tujuan keuangan organisasi. Perspektif ini mencakup inovasi, proses, dan layanan. Ukuran penting dalam perspektif ini yaitu bagaimana menyelaraskan strategi bisnis dengan strategi SDM didalam perusahaan atau organisasi.

d. Perspektif *learning and growth*

Fokus pada sistem dan strategi untuk pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan antara lain: tingkat kepuasan kerja karyawan, keterlibatan karyawan yang tinggi, dan *ouput* yang dihasilkan oleh karyawan.

### 1.6.4 Perbedaan *Human Resources Scorecard* dan *Balanced Scorecard*

Panudju dkk (2017) menjelaskan bahwa *Human resources scorecard* merupakan pengembangan dari *balanced scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Department* (HRD) dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* (KPI) yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia. Adapun perbedaan antara *balanced scorecard* dengan *human resources scorecard* adalah



*scorecard* mengukur kinerja seluruh institusi (*tangible assets*), *human resources scorecard* lebih mengukur kinerja sumber daya manusia yang berupa *intangible assets*. Di saat *balanced scorecard* secara umum, *human resources scorecard* mengukur kinerja sumber daya manusia dengan mengkombinasikan antara indikator *lagging* (akibat) dan indikator *leading* (sebab) melalui identifikasi HR yang dalamnya terdapat *performance driver* dan *HR Enablers*.

### 1.6.5 Key Performance Indicator (KPI)

*Key Performance Indicator* (KPI) merupakan serangkaian indikator kinerja yang terukur dan dapat memberikan informasi terkait pencapaian sesuai dengan tujuan dari suatu organisasi dalam rangka untuk mengetahui apakah tujuan tercapai atau tidak (Adina & Suwarsono, 2021).

Manfaat utama dalam ditentukannya KPI adalah untuk meningkatkan kinerja dari semua pihak yang terlibat dalam suatu organisasi atau perusahaan. KPI dapat membantu mengontrol dan memantau jalannya kegiatan organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan dan kegagalan yang diterima oleh perusahaan. Penetapan KPI dapat membantu proses penyelesaian masalah yang sesuai dengan visi dan misi atau strategi dari perusahaan (Agustianna, et al., 2020).

Dalam merumuskan KPI sebaiknya memenuhi kriteria sesuai dengan prinsip sebagai berikut:

a. *Specific*

KPI harus menggambarkan sesuatu yang khas atau unik dan mudah diinterpretasikan.

b. *Measurable*

KPI harus dapat diukur dengan jelas, baik itu kuantitatif maupun kualitatif yang memiliki satuan pengukuran yang jelas cara pengukurannya.

c. *Achievable*

KPI harus dapat dicapai oleh tim atau penanggung jawab dan bermanfaat.

d. *Relevant*

KPI yang telah ditetapkan harus relevan dan sesuai dengan tujuan atau visi dan misi dari perusahaan.

e. *Time-bounded*

KPI yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian atau ketika laporan dibuat.

f. *Continuously*

KPI yang dibangun harus terdapat strategi yang menyesuaikan dengan perkembangan dan perubahan strategi organisasi.

### 1.6.6 Multi-Criteria Decision Making (MCDM)

*Multi Criteria Decision Making* (MCDM) adalah suatu metode pengambilan keputusan untuk menetapkan alternatif terbaik dari sejumlah alternatif berdasarkan beberapa kriteria tertentu. Kriteria yang biasa digunakan adalah berupa ukuran-ukuran, aturan-aturan, atau standar yang digunakan dalam pengambilan keputusan. Beberapa fitur umum dalam MCDM meliputi alternatif, atribut atau kriteria, konflik antar kriteria, bobot keputusan, dan matriks keputusan (Kristianto dkk., 2021). Dinom dkk. (2021) menjelaskan bahwa metode MCDM digunakan di

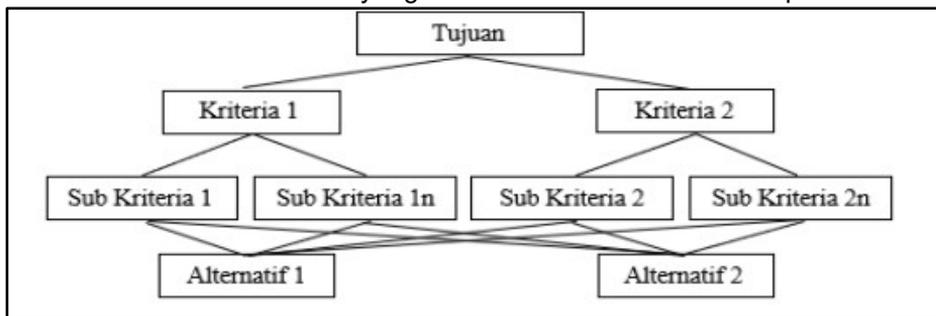


lustris dan manufaktur. MCDM dapat digunakan untuk memiliki banyak kriteria dalam menentukan solusi dengan ig berdasarkan alternatif terbaik. Setiap alternatif dalam n keputusan multikriteria dapat dijelaskan oleh satu set kriteria sifat kualitatif maupun kuantitatif.

### 1.6.7 Analytical Hierarchy Process (AHP)

*Analytical Hierarchy Process* pertama kali dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, pada tahun 1970. Peralatan utama dari AHP ini adalah hierarki fungsional dengan melibatkan persepsi manusia. Dengan hierarki, suatu masalah yang kompleks dan tidak terstruktur dipecah menjadi kelompok-kelompok, kemudian diatur menjadi suatu hierarki. Empat prinsip dasar dalam penentuan AHP, yaitu dekomposisi, perbandingan berpasangan, sintesis prioritas dan konsistensi logis (Dewi dkk., 2020).

- a. Dekomposisi, proses penyederhanaan hierarki ini disebut dekomposisi. Gambar 1 di bawah ini contoh hierarki yang disederhanakan dalam dekomposisi



**Gambar 1.** Hierarki dalam AHP

Sumber : Dewi dkk. (2020)

- b. Perbandingan berpasangan, melakukan perbandingan berpasangan menggunakan tabel skala perbandingan Saaty. Berikut ini adalah Gambar 2 mengenai skala perbandingan berpasangan.

**Tabel 1.** Perbandingan berpasangan

Intensitas Kepentingan pada Skala Absolute	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen yang sama pentingnya ( <i>equal importance</i> )	Dua elemen dengan pengaruh yang sama besar dalam pengambilan keputusan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya ( <i>Weak importance of one over another</i> )	Pengalaman dan penilaian menyatakan bahwa satu elemen sedikit lebih berperan dibandingkan elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya ( <i>essential or strong importance</i> )	Pengalaman dan penilaian menyatakan bahwa satu elemen sangat berperan dibandingkan elemen yang lainnya
7	Satu elemen jelas mutlak lebih penting daripada elemen lainnya ( <i>demonstrated importance</i> )	Satu elemen sangat berperan dan dominan terlihat dalam praktek
	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya ( <i>extreme importance</i> )	Bukti yang mendukung satu elemen berada pada urutan tertinggi
	Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan. Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara 2 pilihan	
	Jika untuk aktivitas I mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibandingkan i	
	Rasio yang didapat langsung dari pengukuran	



- c. Sintesis prioritas (*Synthesis of Priority*), setiap kriteria yang telah ditentukan yang memiliki kontribusi terhadap pencapaian tujuan penyelesaian masalah. Dalam metode AHP setiap kriteria ditentukan besaran kontribusinya.
- d. Konsistensi logis (*Logical Consistency*), Gambar 3 berikut ini menjelaskan daftar IR (Indeks Random).

**Tabel 2.** Daftar Indeks Random

Ukuran Matriks (n)	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Nilai IR (Indeks Random)	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Sumber : Dewi dkk. (2020)

Nilai konsistensi dihitung berdasarkan persamaan berikut

$$CI = \left( \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \right) \quad (1)$$

$$CR = \frac{CI}{IR} \quad (2)$$

Keterangan

$\lambda_{maks}$  = eigen value maksimum

$n$  = banyaknya kriteria

$CI$  = *Consistency index* (Indeks konsistensi)

$CR$  = *Consistency ratio* (Rasio Konsistensi)

$IR$  = *Index ratio* (Nilai indeks rasio bergantung pada ukuran matriks)

Rasio konsistensi yang dihasilkan harus kurang dari 10% atau 0,1, jika nilai konsistensi melebihi 10% atau 0,1 maka data yang diberikan oleh pengambil keputusan harus diperbaiki lagi.

### 1.6.8 Scoring System

*Scoring system* diperlukan untuk mengetahui  $i$  pencapaian terhadap target yang telah ditentukan. Beberapa ketentuan dari *scoring system* yang akan digunakan sebagai berikut (Rahabistara dkk., 2017).

a. *Higher is better* merupakan metode yang dimana hasil *achievement* (A) diharapkan mendekati dengan target (T) atau melebihi.

b. *Smaller is better* merupakan metode yang dimana hasil *achievement* (A) diharapkan lebih kecil dari target (T).

c. *Target is better* merupakan metode yang dimana hasil *achievement* (A) diharapkan sama dengan target (T).

d. *Target is better* merupakan metode yang dimana hasil *achievement* (A) diharapkan sama dengan target (T).



### 1.6.9 Objective Matrix (OMAX)

Kamila dan Fahma (2023) menjelaskan bahwa OMAX merupakan suatu metode pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator pencapaian dan suatu prosedur pembobotan untuk memperoleh indeks produktivitas total. Data-data yang digunakan untuk pengukuran produktivitas biasanya terdiri dari data jumlah produksi aktual, rencana produksi, pemakaian energi listrik, dan pemakaian bahan baku dan lain-lainnya. Data-data tersebut kemudian diolah dengan menggunakan metode OMAX dengan tahapan meliputi penentuan kriteria dan rasio performansi, penentuan skala performansi, penentuan *score*, *weight*, dan *value*, serta perhitungan indikator performansi. Skala performansi dapat terbagi ke dalam 3 level, yakni

- a. Level 3 merupakan tingkat kinerja rata-rata. Nilai level 3 dapat diperoleh dengan persamaan 3.

$$\mu = \sum_{i=1}^{12} xi \quad (3)$$

Keterangan

- $\mu$  = Rata – rata rasio tiap kriteria yang diukur  
 $n$  = Jumlah data  
 $xi$  = Rasio kriteria ke-i

- b. Level 10 merupakan tingkat kinerja tertinggi yang diperoleh dengan persamaan batas kendali atas.  
 c. Level 0 merupakan tingkat kinerja terendah yang diperoleh dengan persamaan batas kendali bawah.

Level 10 dan 0 dapat dicari dengan menggunakan persamaan 4 sampai persamaan 8.

$$BKA = \mu + k \sigma \quad (4)$$

$$BKB = \mu - k \sigma \quad (5)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(xi - \mu)^2}{n}} \quad (6)$$

$$DA = \frac{\sigma}{\mu} \times 100\% \quad (7)$$

$$CL = 100\% - DA \quad (8)$$

Keterangan

- $\mu$  = Rata – rata rasio tiap kriteria yang diukur  
 $n$  = Jumlah data  
 $\sigma$  = Standar deviasi



inta  
 kendali atas  
 kendali bawah  
 $\epsilon$  of accuracy  
 ence level

nilai CL terletak antara  $0\% \leq CL \leq 68\%$ ; k adalah 2 jika terletak  
 $68\% < CL \leq 95\%$ ; dan k adalah 3 bila nilai CL terletak pada  $95\% < CL \leq 99\%$ .

Setelah ditentukan kinerja rata-rata, tertinggi, dan terendah, kemudian dijadikan standar interval untuk setiap tingkat kinerja yang disebut nilai produktivitas aktual. Nilai produktivitas aktual diperoleh dari hasil interpolasi pada persamaan 9 dan persamaan 10.

$$\text{Interval (1 - 2)} = \frac{\text{level 3} - \text{level 0}}{3 - 0} \quad (9)$$

$$\text{Interval (4 - 9)} = \frac{\text{level 10} - \text{level 3}}{10 - 3} \quad (10)$$

*Score* adalah level yang menunjukkan keberadaan nilai pengukuran produktivitas. *Weight* menunjukkan kepentingan tiap kriteria produktivitas terhadap total produktivitas. Besarnya bobot ditentukan dengan pengolahan data kuesioner *Analytical Hierarchy Process (AHP)* menggunakan metode *pairwise comparison*. *Value* adalah hasil perkalian antar skor dan bobot pada kriteria yang diukur. *Current performance indicator* adalah hasil pengukuran produktivitas periode saat ini yang diperoleh dari penjumlahan value masing-masing kriteria.

Kriteria		K1	K2	K3	Keterangan
		Efektivitas	Listrik	Bahan baku	
Performansi		3,017	0,01208	0,735	Baik
Level	10	1,627	0,01167	0,769	
	9	1,522	0,01140	0,764	
	8	1,417	0,01113	0,760	
	7	1,312	0,01086	0,755	
	6	1,207	0,01059	0,751	
Cukup	5	1,102	0,01033	0,747	
	4	0,997	0,01006	0,742	
	3	0,892	0,00979	0,738	
Kurang	2	0,647	0,00916	0,727	
	1	0,403	0,00854	0,717	
	0	0,158	0,00791	0,707	
Score		10	10	3	
Weight		0,490	0,05937	0,451	
Value		4,899	0,59374	1,352	
		6,845			

**Gambar 2.** Contoh OMAX

Sumber: Kamila dan Fahma (2023)



System (TLS)

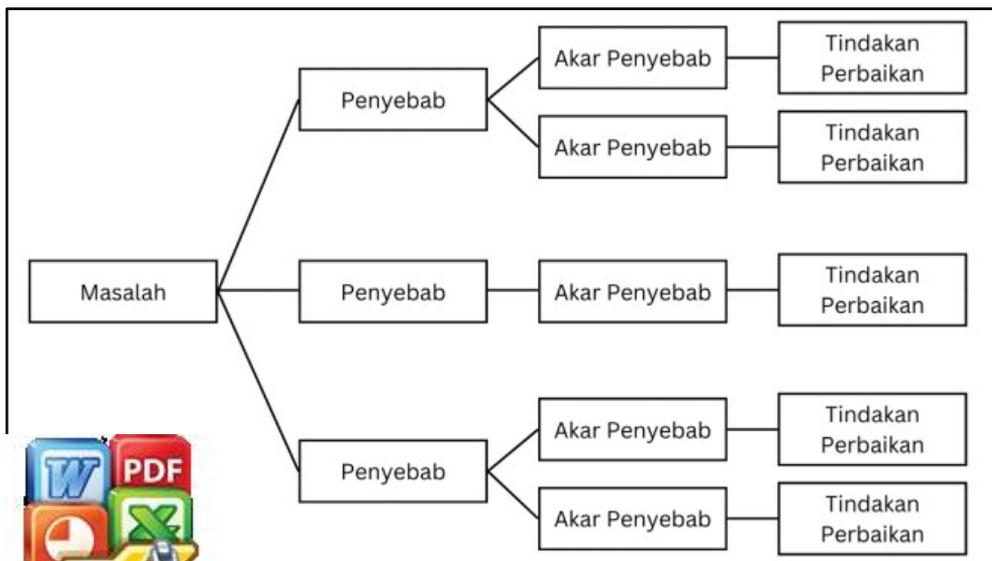
menjelaskan bahwa *Traffic Light System* adalah suatu metode untuk mempermudah dalam memahami pencapaian kinerja

perusahaan dengan bantuan 3 kategori warna yaitu merah, kuning, dan hijau. Batas dari masing-masing kategori warna tersebut, ditetapkan melalui hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Kategori warna tersebut dapat mempermudah pihak perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan yang sesuai dengan target maupun yang tidak mencapai target. Adapun kategori untuk warna-warna tersebut sebagai berikut.

1. Warna merah menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 0 hingga 3. Kategori ini tergolong pada penilaian performa kurang baik, yang realisasinya berada di bawah target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Warna kuning menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 4 hingga 7 yang berarti kinerja perusahaan tergolong pada penilaian performa yang cukup atau yang realisasinya belum mencapai target maksimum.
3. Warna hijau menandakan bahwa skor/level berada di ambang batas 8 hingga 10 yang berarti kinerja perusahaan telah mencapai performa yang diharapkan. Golongan yang berwarna hijau ini sangat baik, karena telah mencapai target maksimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### 1.6.11 Tree diagram

Diagram pohon adalah sebuah tipe diagram secara spesifik yang memiliki topologi *network* (hubungan) yang unik. Miller (2004) dalam Khafidho dkk. (2024) menjelaskan bahwa diagram pohon untuk analisis masalah adalah pendekatan yang membantu memecah masalah menjadi komponen-komponen akar penyebab dan membuat rencana kerja atau tindakan perbaikan untuk suatu masalah yang terjadi. Adapun contoh dari diagram model gambar diagram pohon analisis yang digunakan sebagai berikut.



**Gambar 3. Tree diagram**  
Sumber : Khafidho dkk. (2024)



### 1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel berikut menyajikan ringkasan beberapa penelitian terdahulu yang relevan, di mana *Human Resources Scorecard* telah digunakan sebagai instrumen untuk mengevaluasi kinerja organisasi.

**Tabel 3.** Penelitian terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1.	“Leonardi Nadas, Furi Indriyani, Dewi Astuti (2024)”	“Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode <i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC)”	<i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC), <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP), <i>Traffic Light System</i> (TLS)	Hasil penelitian menghasilkan 6 strategi objektif dan 8 <i>key performance indicator</i> . Hasil pembobotan AHP dari keempat perspektif menghasilkan perspektif keuangan menjadi prioritas utama. Evaluasi kinerja dengan TLS menghasilkan 4 KPI kategori hijau atau sangat baik dan 4 KPI lainnya kategori kuning atau cukup baik dengan skor akhir KPI keseluruhan sebesar 93%
2.	“Sani Iman Pribadi, Made Kamisutara (2024)”	“Pengukuran Kinerja Pegawai Dengan Pendekatan <i>Human Resources Scorecard</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> di Direktorat Sistem Informasi & Digitalisasi Universitas Airlangga Surabaya”	<i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC), <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Indikator kinerja pegawai DSID UNAIR menghasilkan 16 KPI dengan sudut pandang proses bisnis internal merupakan prioritas pertama dengan perolehan bobot tertinggi yaitu sebesar 0,422 dan skor kinerja yang lebih dari 80 yang berarti kinerja sudah mencapai dan melampaui target
		“ <i>Analyzing the Measurement of Employee Performance using Human</i>	<i>Human Resource Scorecard</i> (HRSC), <i>Analytic</i>	Hasil penelitian menghasilkan 4 strategi objektif dan 13 <i>key performance indicator</i> dengan Hasil



	<i>Resources Scorecard Method and Analytical Hierarchy Process</i>	<i>Hierarchy Process (AHP)</i>	pembobotan AHP yang menghasilkan perspektif keuangan yang menjadi prioritas utama. Disimpulkan pula bahwa kinerja perusahaan termasuk baik karena skor tertimbanganya sebesar 3,875.	
4.	“Nuansa Kasih Illahi, Henni Indrayani, Dona Alfanía (2023)”	<i>“Analysis of Human Resource Performance Measurement Using the Human Resources Scorecard Method at Eria Hospital Pekanbaru”</i>	<i>Human Resource Scorecard (HRSC), Analytic Hierarchy Process (AHP)</i>	Penelitian ini menghasilkan perhitungan bobot KPI yang telah dilakukan dalam 4 perspektif dan dapat disimpulkan bahwa bobot keseluruhan kinerja karyawan non-medis di Rumah Sakit Eria dengan pendekatan <i>Human Resource Scorecard</i> berada pada tingkat yang memuaskan dengan bobot 5119 dan rata-rata tingkat kinerja karyawan sebesar 66,48
5.	“Ristanti Akseptori, R A Norromadani Yuniati, Danis Maulana, Murni Sari	<i>“Key Performance Indicator Merujuk pada Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan”</i>	<i>Human Resource Scorecard (HRSC), Analytic Hierarchy Process (AHP), Traffic Light System (TLS)</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa hasil pembobotan pada perspektif proses bisnis internal sebesar 0,112 dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,131 dengan 5 tujuan strategis dan 5 KPI. Analisis TLS menghasilkan 3 KPI dalam kategori hijau dan 2 KPI dalam kategori kuning sehingga dibuatlah rekomendasi perbaikan untuk kategori kuning tersebut.

