

## PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN PENDEKATAN HUMAN RESOURCES SCORECARD

Alia Rezki Amalia <sup>a</sup>, Haliah <sup>b</sup>, Nirwana <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, [aaliarezki@gmail.com](mailto:aaliarezki@gmail.com), Universitas Hasanuddin

<sup>b</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, [haliah@fe.unhas.ac.id.com](mailto:haliah@fe.unhas.ac.id.com), Universitas Hasanuddin

<sup>c</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, [nirwana\\_ni@yshoo.com.com](mailto:nirwana_ni@yshoo.com.com), Universitas Hasanuddin

### ABSTRACT

Human resources are one of the main factors in determining the success of a company, agency, or organization so that it becomes an inseparable unit. Therefore, it is necessary to have human resources with high competence to support the improvement of employee performance. Human resources scorecard is the capacity to design and implement a HR strategic measurement system that represents an important tool that companies used to develop and deploy more effective HR strategies. The purpose of this study is to describe the measurement of employee performance using the Human Resources Scorecard measurement system approach from various perspectives. This study uses a systematic literature review. The results of the review show that the average performance achievement that meets the performance level is good, although there are still some from the perspective of this Human Resources Scorecard that has not been achieved in both the service and manufacturing industries. Consequently, every company must be able to assess the performance of its employees so that it can increase motivation, provide comfort and improve the contribution of each individual in the company so the goals could be achieved.

**Keywords:** Performance Measurement, Resources Scorecard, Human Resources Scorecard.

### ABSTRAK

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor terpenting yang menentukan kesuksesan setiap perusahaan, instansi atau organisasi dan pada akhirnya menjadi satu kesatuan yang utuh. Untuk membantu meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki spesialisasi tinggi. *Human resources scorecard* adalah kemampuan untuk menata dan mengaplikasikan bentuk pengukuran personel strategis dan merupakan alat utama yang digunakan organisasi untuk merancang dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang lebih efektif. Tujuan dalam penelitian ini untuk menjelaskan berbagai aspek pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan sistem pengukuran *Human Resources Scorecard*. Penelitian ini menggunakan sistematika *literature review*. Hasil review menunjukkan rata-rata pencapaian kinerja yang memenuhi tingkat kinerja sudah baik, walaupun masih ada beberapa dari perspektif *Human Resources Scorecard* ini yang belum tercapai baik dalam industri jasa maupun manufaktur. Oleh karena itu setiap perusahaan diharapkan dapat menilai kinerja karyawannya agar mampu menaikkan motivasi, memberikan kenyamanan dan meningkatkan kontribusi dari setiap individu di perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai.

**Kata Kunci:** Pengukuran Kinerja, Sumber Daya Manusia, *Human Resources Scorecard*.

## 1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi global yang semakin pesat ini telah mengantarkan pada era persaingan global, memaksa setiap perusahaan untuk terus memaksimalkan kinerjanya secara keseluruhan. 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, instansi 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 [1]. Oleh karena itu, sangat perlu adanya sumber daya manusia yang sangat terspesialisasi yang dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan tentunya memiliki banyak sumber daya manusia, kadang disebut karyawan. Karyawan adalah salah satu sumber daya yang mendorong perusahaan bisa maju. Kinerja karyawan memiliki dampak signifikan pada manfaat yang diterima organisasi [2].

Salah satu alat yang dapat digunakan perusahaan dan bisnis guna mengukur performa sumber daya manusianya ialah konsep *Human Resource Scorecard* [3]. *Human Resources Scorecard* adalah alat yang baru dalam manajemen sumber daya manusia dan pengukuran performa karyawan yang dikembangkan demi menutupi kekurangan dari *Balanced Scorecard* [4]. *HR Scorecard* adalah kemampuan untuk mengatur dan menerapkan metode pengukuran SDM yang fundamental dan merupakan alat utama yang digunakan dalam perusahaan untuk merancang dan mengimplementasikan strategi SDM yang lebih efektif.

Dengan menguraikan visi, misi serta strategi jadi metrik yang terukur, *HR Scorecard* mengukur metrik sumber daya manusia yang mencakup orang, strategi dan kinerja untuk membangun perusahaan yang hebat [5]. Oleh karena itu, mengukur kinerja sumber daya yang komprehensif seperti *Human Resources Scorecard* sangat penting. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan perspektif pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan sistem pengukuran *Human Resources Scorecard*.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja atau *performance measurement* adalah suatu metode kegiatan pengujian berupa pengumpulan data dan informasi tentang maksud dan tujuan program. Manusia adalah bagian dari bisnis yang memiliki dampak terbesar pada kesuksesan perusahaan. Pengukuran kinerja SDM dapat dilakukan dengan *HR Scorecard* [6].

#### 2.1.1. Indikator Kinerja

Menurut Kasmir dalam [7] indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas  
Pengukuran kinerja dapat didasarkan pada kualitas pekerjaan yang diselesaikan dibuat dengan proses tertentu, dengan kata lain, kualitas adalah sejauh mana suatu proses atau hasil mendekati penyelesaian suatu kegiatan sempurna.
2. Kuantitas  
Guna menghitung performa juga dilakukan dalam melihat dari kuantitas atau jumlah yang dihasilkan oleh seseorang.
3. Jangka waktu  
Tergantung pada jenis pekerjaan, ada batas waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Penekanan biaya  
Dana yang dikeluarkan dalam setiap aktivitas perusahaan dianggarkan terlebih dahulu sebelum aktivitas dijalankan.
5. Pengawasan  
Perlu dilakukan dan ditentukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berlangsung.
6. Hubungan antar karyawan.  
Penilaian kinerja sering dihubungkan pada kolaborasi dan kesepakatan antar karyawan dan antar pimpinan.

## 2.2. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang mengatur dan menciptakan barang dan jasa, mengawasi kualitas, memberikan produk, mengalokasikan sumber daya keuangan, dan menjelaskan semua strategi dan tujuan organisasi [8]. Sumber daya manusia harus memiliki manajemen yang bagus untuk bisa mengendalikan hubungan dan peran SDM secara efisien dan efektif sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Perancangan program pengembangan SDM mempunyai beberapa tujuan [9] yaitu,

1. Memastikan kualitas karyawan,
2. Menanggung ketersediaan karyawan pada saat ini atau yang akan datang,
3. Mengurangi terjadinya kecurangan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan,
4. Meringankan sistem koordinasi untuk memajukan performa pegawai secara maksimal,
5. Menjadi sebuah fondasi dalam pelaksanaan penilaian karyawan.

### 2.2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja atau performa adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu akun organisasi, berdasarkan kekuasaan dan tanggung jawab mereka untuk mencapai tujuan organisasi yang sah, tidak bertentangan dengan hukum, dan sesuai dengan moral dan etika [8].

### 2.2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang membahas berbagai masalah dalam kerangka pegawai, karyawan, manajer dan tenaga kerja lain yang dapat mendukung kegiatan suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2.3. *Human Resources Scorecard*

*Human Resource Scorecard* ialah suatu alat baru yang digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia dan selaras dengan strategi dalam membangun organisasi yang hebat [3]. *Human Resource Scorecard* terdiri dari empat perspektif :

1. Perspektif *Financial*  
Sebuah tolok ukur keuangan yang membantu meringkas dampak ekonomis dan memberikan kontribusi terhadap profitabilitas atau peningkatan laba dari tindakan yang diambil.
2. Perspektif *Customer*  
Digunakan sebagai tolok ukur bahwa karyawan merupakan aset, pengguna, atau sebagai hasil dari implementasi strategi personel yang memiliki dampak terhadap *customer*.
3. 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.
4. 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

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

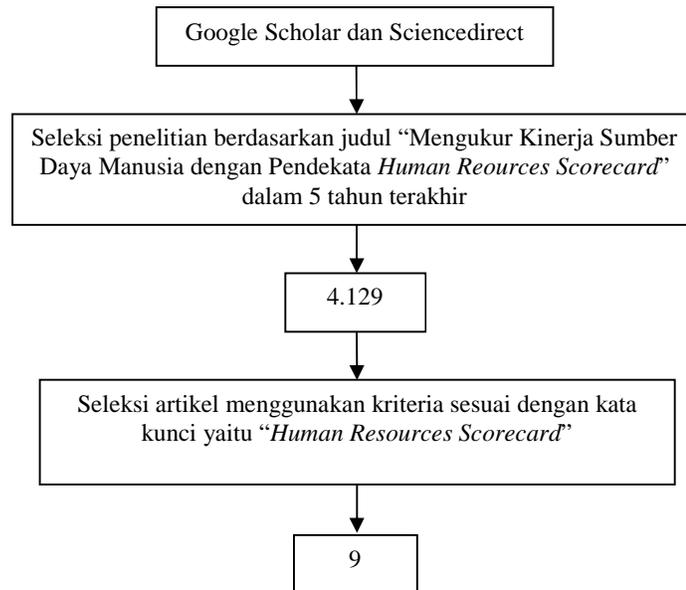
### 3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode dari hasil modifikasi yang dilakukan oleh [3] dengan menggunakan *systematic literature review*. Dari permasalahan yang telah diuraikan, penelitian ini menggunakan pendekatan dengan konsep *Human Resources Scorecard* untuk mengukur kinerja karyawan.

### 3.2. Pencarian Literature

Database yang digunakan berasal dari pencarian melalui Google Scholar pada situs website <https://scholar.google.com/> dan *Scencedirect* dengan situs website <https://www.sciencedirect.com/>. Dengan pencarian jurnal penelitian yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir, serta kata kunci yang digunakan adalah “Pengukuran kinerja, Sumber Daya Manusia, dan *Human Reources Scorecard*”. ”. dari kata kunci tersebut dilakukan analisis terhadap judul serta abstrak penelitian yang sama yang terkait dengan pengukuran kinerja SDM dengan konsep *Human Resources Scorecard* didapatkan 9 artikel paling sesuai.

3.3. Alur Penelitian



**Gambar 1.** Tahapan Pencarian dan Pemilihan Literature

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut hasil analisis dari beberapa penelitian terdahulu yang membahas pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan *human resources scorecard* sebagai bahan dalam melakukan tinjauan Pustaka dapat diuraikan pada table berikut:

**Tabel 1.** Hasil *Systematic Literature Review*

No	Penelitian Terkait	Judul	Variabel	Tujuan	Hasil Penelitian
1	Husein Zaini dan Akmal Suryadi (2020)	Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) di CV.XYZ	<i>Human resources scorecard, analytical hierarchy process, Sumber Daya Manusia</i>	Penentuan kinerja perusahaan dengan metode HRSC	Dengan mengkaji dari empat perspektif yang ada, hanya satu perspektif kinerjanya buruk: perspektif pelanggan. Dua perspektif lainnya, perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan pada kategori sedang. Kemudian kinerja terbaik dari segi proses bisnis internal.
2	Satria gemmamu stika dan Lukmando no (2021)	Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan <i>Human Resources Scorecard</i> untuk Peningkatan Produktivitas Kerja	Kinerja sumber daya manusia, KPI, <i>Human Resources Scorecard, analytical hierarchy process.</i>	Pengukuran kinerja SDM untk meningkatkan produktivotas tenaga kerja menggunakan pendekatan HRSC	Hasil yang diperoleh adalah nilai pembobotan sebesar 20,84 dari segi <i>Financial</i> , artinya kinerja tidak memenuhi target. Dari perspektif pelanggan 11,70 juga tidak terpenuhi. Sedangkan dari sisi bisnis internal sebesar 26,89, kinerjanya masi jauh dari target. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki nilai 25,30 yang telah mencapai targethasil dari pencapai tujuan adalah pespektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan untuk perspektif lain yang tidak mencapai target, perlu diberikan upaya untuk mengembangkan dan memperluas komunikasi dalam segala aspek.
3	Ari Andriyas Puji, Faradila Ananda Yul, St. Nova Meosozha, Denny Astrie Anggraini (2022)	Perancangan dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) (Studi Kasus: PT. Rajawali	AHP, <i>Balanced Scorecard, Kinerja, Pengukuran Kinerja, Peta Strategi</i>	Penetapan indikator kinerja utama sumber daya manusia melalui metodologi <i>human resources scorecard</i>	Analisis indikator kinerja karyawan di PT. Rajawali Almalik Jaya Pekanbaru dengan tata cara <i>Human Resource Scorecard</i> dengan 4 perspektif ialah perspektif keuangan, konsumen, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran dengan pembobotan AHP. Bobot kriteria minimal yang diperoleh dari perspektif keuangan adalah 0,13. Dalam hal ini, konsumen adalah 0,22. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 0,20. Perspektif bisnis internal nilai bobot maksimum adalah 0,40.

		Malik Jaya Pekanbaru)			
4	Hadi Sulamto dan Surya Perdana (2020)	Analisis Peningkatan Produktivitas Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> dan Fuzzy Analisis Haerarky Proses di PT. HSL	Kinerja karyawan, <i>Human Resources Scorecard</i> , <i>Fuzzy Analytical Hierarchy Process</i> , <i>Key Performance Indicator</i>	Identifikasi faktor-faktor yang mencegah karyawan mencapai tujuan produktivitas dengan memberikan solusi bisnis kepada perusahaan.	Penelitian menunjukkan bahwa alasan utama kegagalan untuk memenuhi banyak tujuan adalah kurangnya pemahaman membaca gambar produk, kurangnya pemahaman tentang penggunaan perangkat digital, dan ketidakpuasan terhadap kebijakan yang diberikan oleh perusahaan. Apa yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengatasi masalah tersebut, yaitu meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, meningkatkan keterampilan dan kemampuan, meningkatkan kecepatan pelayanan kepada karyawan, manfaat social mengalokasikan karyawan yang tepat untuk memberikan tunjangan kesejahteraan
5	Nuraini Asriati dan Syamsuri (2022)	Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pendekatan <i>Human Resources Scorecard</i>	<i>Perfomance Maesurement, Human Resources Perfomance, Human Resources Scorecard.</i>	Analisis ukuran kinerja tenaga kerja menggunakan metodologi <i>Balanced Scorecard</i> dan pendekatan <i>human resources scorecard</i> dengan empat perspektif.	Ditemukan bahwa ukuran kinerja sumber daya manusia berdasarkan indikator kualitas kerja, komitmen kerja, kerjasama dengan rekan kerja, orientasi pelanggan, inisiatif dan motivasi karyawan baik. Menggunakan pendekatan HR <i>scorecard</i> untuk mengukur kinerja SDM menggunakan angka-angka kunci dari <i>balanced scorecard</i> juga mendapat peringkat tinggi dalam kategori ini. Selain kualitas, karyawan yang bekerja sudah melaksanakan prinsip-prinsip pengukuran kinerja <i>balance scorecard</i> dengan baik
6	Tri Lestira Putru Warganegara, Fajar Wahyuningsih, Vonny Tiara Narundana (2021)	Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan <i>Key Perfomace Indicator</i> dengan Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC) pada PT. PLN (Persero) UP3	Kinerja Karyawan, <i>Human Resources Scorecard</i> (HRSC), Perspektif.	Tujuan berdasarkan penelitian ini adalah untuk menganalisis bagaimana penerapan metode HR <i>scorecard</i> dan pembobotan AHP dapat meningkatkan kinerja karyawan.	Perspektif akurat dalam pembangunan kinerja pegawai yang diperoleh dari hasil penelitian ini dievaluasi dari segi operasional dengan strategi peningkatan jumlah pegawai yang menyelesaikan studi integritas, perspektif pelanggan dengan strategi pengurangan SAIFI, dan pemenuhan dokumen persyaratan sertifikasi untuk menutupi biaya yang mendasari implementasi.

		Tanjung Karang			
7	Nuraida Wahyuni, Robi Setiawan, Akbar Gunawan, Hadi Setiawan	<i>Human Resources Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Baja	<i>Human resources scorecard</i> , Pengukuran kinerja, <i>Key performance indicator</i> , <i>Traffic light scoring system</i> .	Tujuan dari penelitian ini adalah mendapatkan model pengukuran kinerja sumber daya manusia.	Hasil yang dicapai model memiliki bobot terbesar ada pada perspektif keuangan dan bobot global terbesar dalam <i>persentase</i> KPI penjualan, namun kinerjanya masih dalam keadaan merah. Di sisi lain, ukuran kinerja karyawan pada PT.XYZ cukup baik, dengan skor keseluruhan 75,25. Namun, hingga 13% KPI masih berwarna merah, yang berarti perusahaan perlu perbaikan.
8	Juan Welan dan Christy N. Rondonuwu (2018)	Pengukuran Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado	<i>Human resources scorecard</i> , <i>Analytical hierarchy Process</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengukuran kinerja karyawan dengan metode pengukuran <i>Human Resource Scorecard</i> yang dilihat dari empat perspektif pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado.	Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan kinerja PT. Hasjrat Abadi Tendea belum mendekati target dan wajib untuk meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan, karyawan dan proses bisnis internal. PT. Hasjrat Abadi Tendea perlu meningkatkan strategi baru untuk menutupi kekurangan perusahaan.
9	Muhammad Abhimantra Chandra Nugraha, Endang Widuri Asih, Winarni (2020)	Analisis Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRS) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM) pada CV. Sudirman	<i>Human resources scorecard</i> , <i>Total Quality Management</i> , Karyawan.	Untuk mengetahui kinerja karyawan pada CV. Sudirman dengan metode <i>Human Resources Scorecard</i> (HRS) dan <i>Total Quality Management</i> (TQM)	Hasil uji validitas dan uji reliabilitas data kuesioner dalam penelitian ini maka diperoleh Rtabel sebesar 0,297. Nilai alpha untuk metode <i>Human Resources Scorecard</i> sebesar 0,879 dan nilai alpha untuk metode <i>Total Quality Management</i> sebesar 0,878. Hasil pengolahan data penelitian dengan metode <i>Human Resources Scorecard</i> didapat untuk perspektif <i>Human Resources Competency</i> didapatkan hasil sebesar 996 (memuaskan), perspektif <i>High Performance Work System</i> sebesar 425 (memuaskan), perspektif <i>Human Resources Deliverable</i> sebesar 991 (memuaskan), perspektif <i>Human Resources Efficiency</i> sebesar 1098 (memuaskan) dan hasil metode <i>Total Quality Management</i> yaitu sebesar 2978 (memuaskan).

Hasil dari artikel penelitian yang sudah penulis review, 7 (tujuh) dari 9 (sembilan) artikel penelitian menyebutkan perspektif pengukuran yang sama yaitu: perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan 2 artikel penelitian lainnya menyebut perspektif pengukuran *human resources scorecard* yang berbeda berdasarkan dari kondisi bisnis obyek penelitian yang dilakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tri Lestira [10] menyebutkan perspektif *human resources scorecard* yaitu: perspektif *financial*, perspektif pelanggan, perspektif operasi dan perspektif strategi. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Abhimantra [5] menyebutkan perspektif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawannya yaitu perspektif *Human Resources Competency*, perspektif *High Performance Work System*, perspektif *Human Resources Deliverable*, dan perspektif *Human Resources Efficiency*.

Hasil tinjauan yang dilakukan, sejauh mana kinerja karyawan di perusahaan yang berbeda dapat diukur dari perspektif yang berbeda menggunakan *human resources scorecard* dan pembobotan kinerja menggunakan AHP dan FAHP. Pengukuran kinerja ini memungkinkan perusahaan untuk menemukan kekurangan pada karyawannya guna meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan pada hasil literature review yang sudah dilakukan, ditemukan beberapa kesamaan terkait implementasi dalam *human resources scorecard* ini.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini telah melakukan review terkait pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan konsep *Human Resources Scorecard*. Dapat dilihat bahwa HRSC ini dapat digunakan baik pada industri jasa maupun industri manufaktur. Semua penelitian bertujuan untuk mengukur kontribusi dari karyawan terhadap perusahaan. Pencapaian tingkat kinerja pada perusahaan bervariasi tergantung dari kebiasaan atau kontribusi yang diberikan karyawan.

Hasil review menunjukkan rata-rata pencapaian kinerja yang memenuhi tingkat kinerja sudah baik, walaupun masih ada beberapa dari perspektif *human resources scorecard* ini yang belum tercapai. Oleh karena itu Setiap perusahaan diharapkan dengan menilai kinerja menggunakan metode *human resources scorecard* mampu menaikkan motivasi, memberikan kenyamanan dan meningkatkan kontribusi dari setiap individu agar setiap perusahaan dapat mencapai maksud yang hendak diraih.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] E. Wijaya and P. P. Sari, "Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepahiang," *crmj*, vol. 3, no. 1, p. 63, Jul. 2020, doi: 10.32663/crmj.v3i1.1248.
- [2] M. Zakariya and D. Andesta, "Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Dan Fuzzy AHP," p. 12, 2016.
- [3] S. D. Mahendra, "Implementasi Human Resource Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan Di Indonesia," *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Perpajakan*, vol. 3, no. 2, p. 244, Nov. 2020, doi: 10.24167/jemap.v3i2.2717.
- [4] A. A. Puji, F. A. Yul, N. Meirizha, D. A. Anggraini, I. Hasan, and P. R. Kristin, "Perancangan Dan Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP) (Studi Kasus: PT. Rajawali Malik Jaya Pekanbaru)," p. 6, 2022.
- [5] E. W. A. M. A. C. Nugraha and Winarni, "Analisis Kinerja Karyawan dengan Metode Human Resources Scorecard (HRS) dan Total Quality Management (TQM) pada CV. Sudirman," *Open Science Framework*, preprint, Dec. 2021. doi: 10.31219/osf.io/gxpcj.
- [6] N. Asriati, "Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard," p. 10.

- [7] D. Christian and M. Kurniawan, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Yala Kharisma Shipping Cabang Palembang," *JNMPSDM*, vol. 2, no. 2, pp. 113–125, Jun. 2021, doi: 10.47747/jnmppsdm.v2i2.283.
- [8] E. W. Purnamasari, "Indikator Kinerja Sumber Daya Manusia Berdasarkan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Dalam Metode Balanced Scorecard Di Puskesmas 4 ULU Tahun 2017," vol. 3, p. 20, 2018.
- [9] Y. Dharma Putra, I. N. S. Kumara, N. W. S. Ariyani, and I. B. A. Swamardika, "Literature Review Analisis Kinerja SDM Menggunakan Metode Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)," *JTE*, vol. 20, no. 1, p. 103, Mar. 2021, doi: 10.24843/MITE.2021.v20i01.P12.
- [10] T. L. P. Warganegara, F. Wahyuningsih, and V. T. Narundana, "Analisis Kinerja Karyawan Berdasarkan Key Performance Indicator Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard (HRSC) pada PT PLN (Persero) UP3 Tanjung Karang," vol. 4, p. 9, 2021.