



Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis *Balance Scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*

Nuraini Asriati¹⁾; Syamsuri²⁾

¹⁾²⁾Program Studi Magister Pendidikan Ekonomi, FKIP, Universitas Tanjungpura

Email: ¹⁾nuraini.asriati@fkip.untan.ac.id; ²⁾syamsuri@untan.ac.id

How to Cite :

Nuraini, A., Syamsuri. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis *Balance Scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Scorecard*. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10 (2). doi: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2>

ARTICLE HISTORY

Received [30 Mei 2022]

Revised [8 Juni 2022]

Accepted [1 Juli 2022]

KEYWORDS

Performance
Measurement,
Human Resources
Performance,
Human Resources
Scorecard

This is an open access article
under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *human resources scorecard* pada PT. ISM yang ada di Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu deskriptif dan bersifat *cross sectional*. Jenis data yang digunakan yaitu data primer, yang diperoleh dari kuisioner yang berisi pertanyaan dan pernyataan tertulis. Hasil penelitian ditemukan bahwa pengukuran kinerja sumber daya manusia dilihat dari indikator kualitas kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja, orientasi kepada pelanggan, inisiatif karyawan dan motivasi tergolong baik. Pengukuran kinerja SDM menggunakan indikator dari *balance scorecard* dengan pendekatan *human resources scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan ditemukan dalam kategori baik. Karyawan perusahaan selain berkualitas dalam bekerja, berinisiatif, bermotivasi, bekerjasama, berorientasi pelanggan dalam bekerja juga sudah melaksanakan prinsip-prinsip pengukuran kinerja *balance scorecard* dengan pendekatan *human resources scorecard* dengan baik

ABSTRACT

This study aims to analyze the measurement of human resource performance with the *Balanced Scorecard* method with the *human resources scorecard* approach at PT. ISM in Pontianak, West Kalimantan Province. The method used in this research is descriptive and *cross sectional*. The type of data used is primary data, which is obtained from questionnaires containing questions and written statements. The results of the study found that the measurement of human resource performance seen from indicators of work quality, responsibility for work, cooperation with colleagues, orientation to customers, employee initiative and motivation was classified as good. Measurement of HR performance using indicators from the *balance scorecard* with the *human resources scorecard* approach, namely learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective were found in good category. The company's employees are not only qualified in their work, have initiative, are motivated, cooperate, and are customer-oriented in their work, they have also implemented the principles of measuring the *balanced scorecard* performance with the *human resources scorecard* approach properly.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan dalam persaingan produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi, baik transaksi antar perusahaan dengan pelanggan, maupun antar perusahaan dengan perusahaan lainnya. Persaingan yang bersifat global menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan, sehingga hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan, yang mampu bertahan dan terus berkembang. Keunggulan berkompetisi merupakan strategi bisnis yang diperlukan perusahaan agar dapat terus eksis menghadapi dan memenangkan persaingan. Untuk itu, setiap perusahaan dituntut agar dapat terus memperbaiki proses bisnis internalnya sehingga nantinya akan menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas, sesuai kebutuhan konsumen dan tentunya dengan harga yang bersaing (Nugrahayu, 2015). Pengukuran kinerja dan evaluasi merupakan hal yang sangat penting dilakukan dalam perusahaan. Pengukuran kinerja adalah suatu kegiatan yang berlangsung secara continue dalam memonitoring pencapaian program, terutama kemajuan dalam jangka panjang (Susetyo, 2013). Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengukur efektivitas ataupun kelemahan dan kekurangan dari strategi bisnis yang telah ditetapkan dan dilaksanakan selama ini (Riyana, 2017).

Peningkatan kinerja tentu berdampak pada *financial* perusahaan, sehingga pengukuran kinerja secara tradisional dapat dilakukan dengan menganalisis aspek keuangan dari suatu perusahaan. Namun, pengukuran kinerja dengan cara konvensional tersebut ternyata memiliki kelemahan atau kekurangan dan bahkan bias. Bias ini terutama terjadi ketika suatu perusahaan melakukan investasi-investasi sehingga keuangan menjadi kurang baik dalam suatu periode demi kepentingan keuangan jangka panjang (Riyana, 2017). Artinya metode pengukuran tersebut hanya berorientasi jangka pendek, bukan jangka panjang. Selain pengukuran keuangan, pengukuran konvensional ternyata tidak mampu mengukur sisi non keuangan seperti kekayaan intelektual perusahaan atau sumber daya manusianya (Sukma & Krisnadewi, 2013). Padahal, sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang menentukan berhasil tidaknya suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (Alam, 2016).

Sumber daya manusia atau SDM adalah individu produktif yang mengerjakan atau individu yang mempunyai pekerjaan. Individu tersebut merupakan penggerak suatu perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai misalnya karyawan harus mengerti perilaku konsumen dalam melayani sebagai bagian dari pengukuran kinerja (Purboyo et al., 2021; Sundulusi et al., 2022). Sumber daya manusia meliputi pekerja, pegawai, atau karyawan (Alam, 2016). Sumber daya manusia memiliki peran utama disetiap kegiatan perusahaan, dikarenakan keuntungan yang diperoleh suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan sehingga suatu perusahaan akan melakukan seleksi atau pemilihan karyawan berprestasi dikurun waktu tertentu dan memberikan bonus atau kenaikan gaji sebagai *reward* atas kinerja karyawan tersebut (Zakariya & Andesta, 2016).

Berdasarkan hal tersebut, maka suatu perusahaan harus memilih sistem pengukuran kinerja yang bersifat representatif dan general sehingga mampu mengukur hal-hal yang mencakup sisi keuangan maupun non keuangan. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu metode atau sistem yang dapat digunakan untuk pengukuran kinerja perusahaan yang sifatnya lebih komprehensif karena memperhatikan aspek financial maupun non financial (Masruroh, 2013; Sukma & Krisnadewi, 2013). Keunggulan BSC yaitu dapat menerjemahkan misi dan strategi perusahaan, merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan, membantu manajemen untuk melaksanakan visi perusahaan di masa mendatang, melakukan perubahan dalam industri kompetitif, serta membantu manajemen untuk melihat dan memahami komprehensif operasi perusahaan secara luas dan cepat (García-Valderrama et al., 2009). Selain itu, BSC tidak hanya mengukur outcome tetapi juga dapat mengukur aktivitas yang menentukan outcome (Nugrahayu, 2015). Metode ini pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 sebagai

korekasi dari kelemahan pengukuran kinerja yang selama ini hanya mengukur aspek finansial semata (Gunawan, 2009).

Penilaian atau pengukuran kinerja menggunakan BSC telah dilakukan oleh (Sukma & Krisnadewi, 2013) di Bank Utama Bali, (Nugrahayu, 2015) pada PT Glory Indonesia, (Lestari, 2013) di Universitas Brawijaya Malang dan (Riyana, 2017) pada PT. Indofood Indonesia di Banten, namun penelitian menggunakan BSC pada perusahaan PT. ISM di Pontianak belum pernah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini. Hal yang melatarbelakangi penelitian ini dilakukan yaitu karena selama ini, pengukuran kinerja perusahaan tersebut hanya mencakup sisi keuangan saja, namun tidak mengukur kinerja perusahaan dari sisi non keuangan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *human resources scorecard* pada PT. ISM yang ada di Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. PT tersebut bergerak dibidang industri yang bergerak pada bidang makanan olahan, bumbu, minuman, kemasan, minyak goreng, pabrik gandum dan pabrik pembuatan karung tepung.

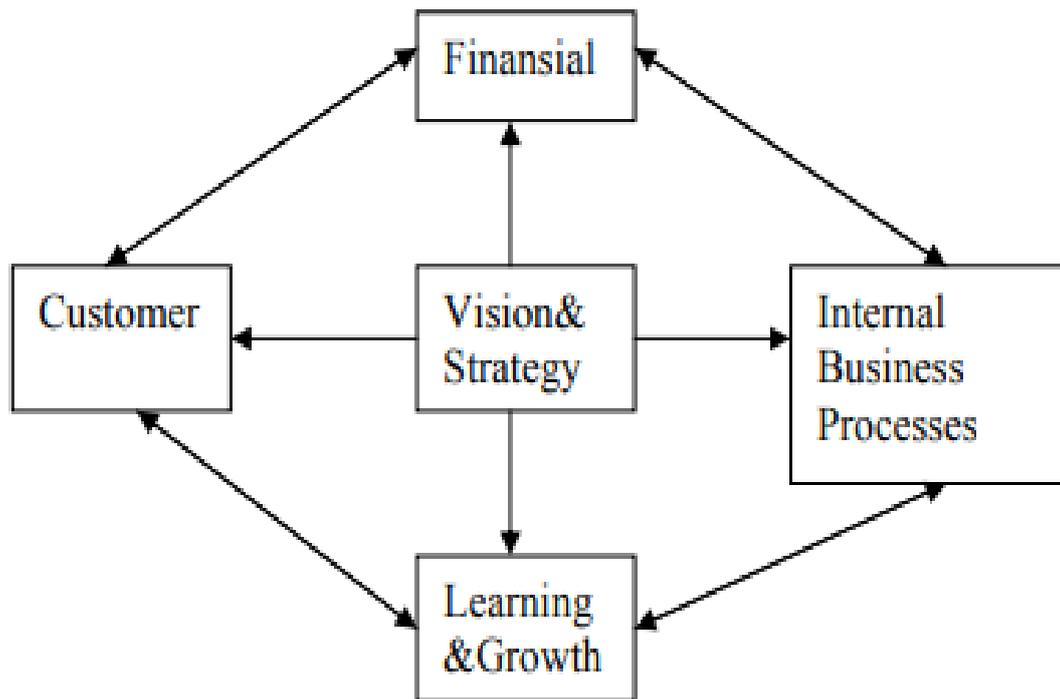
LANDASAN TEORI

Pengukuran kinerja atau *performance measurement* adalah proses evaluasi suatu kegiatan berupa pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran dan tujuan suatu program. Salah satu bagian dari perusahaan yang memegang peranan yang cukup besar terhadap keberhasilan suatu perusahaan yaitu SDM atau sumber daya manusia. Pengukuran kinerja SDM dapat dilakukan dengan menggunakan Human Resources Scorecard (HRSC) (Alam, 2016; Becker, B., Huselid, 2001).

Human Resources Scorecard (HRSC) adalah *balance scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM dan dikaitkan dengan strategi dan kinerja perusahaan (Mahendra, 2020; Nurbiyati, 2013). Perbedaan mendasar antara HRSC dan BSC yaitu terletak pada fungsi pengukuran kinerjanya, dimana BSC digunakan untuk mengukur kinerja seluruh perusahaannya (Mulyadi, 2001). Metode HRSC dapat digunakan untuk mengelola asset strategis dalam hal ini SDM dan sekaligus untuk menunjukkan kontribusi asset tersebut terhadap kemajuan atau keberhasilan keuangan perusahaan (Becker, B., Huselid, 2001).

Menurut (Panudju et al., 2017), HRSC dapat mengukur efektivitas maupun efisiensi SDM sehingga dapat menggambarkan kontribusi SDM tersebut bagi kesuksesan suatu perusahaan. Dikarenakan HRSC adalah bagian dari BSC, maka perspektif HRSC sama seperti BSC yaitu terdiri dari empat perspektif, 1. Perspektif finansial atau keuangan, 2. Perspektif customer, 3. Perspektif internal business proses, dan 4. Perspektif learning and growth.

1. Perspektif finansial, adalah pendanaan yang diperuntukkan untuk mengelola finansial SDM. Tujuan perspektif finansial yaitu memaksimalkan modal SDM dan memaksimalkan biaya SDM
2. Perspektif customer, berfungsi untuk mengukur kepuasan customer atau pelanggan, dimana pelanggan yang dimaksud adalah orang-orang yang berkepentingan terhadap keberadaan departemen SDM
3. Perspektif Internal Business Process, berfungsi untuk mengidentifikasi semua proses internal yang menentukan kepuasan pelanggan internal, menyangkut inovasi, proses dan pelayanan. Hal yang paling utama dalam perspektif ini yaitu menyamakan strategi SDM dan strategi bisnis perusahaan.
4. Perspektif Learning and Growth, misalnya pemberian training atau pelatihan guna meningkatkan skill SDM. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan kinerja dan efektivitas dapat dicapai. Tolak ukur perspektif ini yaitu dengan mengukur output yang dihasilkan oleh SDM, pengukuran terhadap prestasi SDM

Gambar 1. *Human Resources Scorecard (HRSC)* (Becker, B., Huselid, 2001)

METODE PENELITIAN

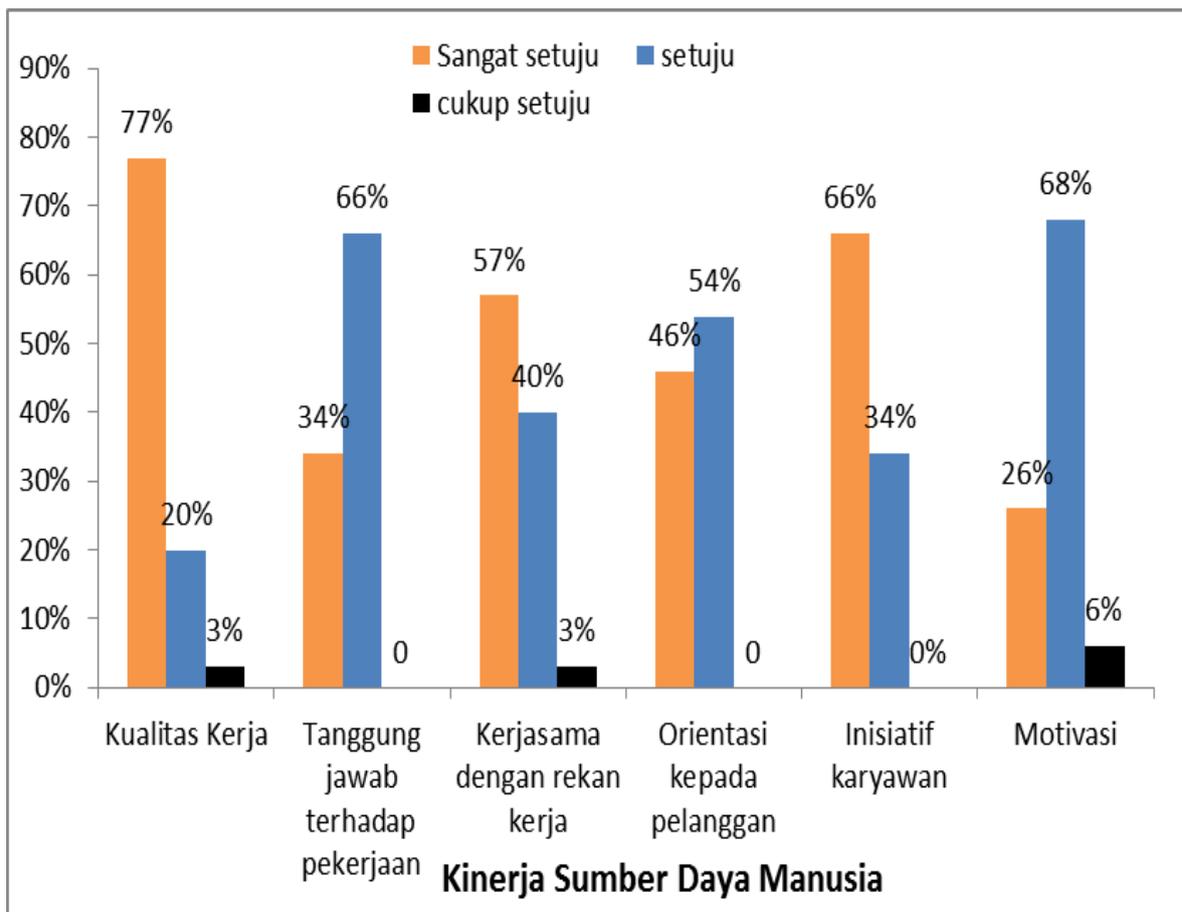
Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Mei sampai Agustus 2022 di salah satu PT yang ada di Pontianak Provinsi Kalimantan Barat. PT tersebut bergerak dibidang industri yang bergerak pada bidang makanan olahan, bumbu, minuman, kemasan, minyak goreng, pabrik gandum dan pabrik pembuatan karung tepung. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dan bersifat *cross sectional*, yang dimaksudkan untuk menggambarkan fenomena yang sedang terjadi saat itu. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer. Data primer ini diperoleh menggunakan kuisioner yang berisi pertanyaan dan pernyataan tertulis untuk kemudian dijawab oleh responden yang meliputi kualitas kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja, orientasi kepada pelanggan, inisiatif karyawan dan motivasi. Responden yang digunakan diambil secara acak dari enam bagian, yaitu manajemen keuangan, produksi, pemasaran, hubungan masyarakat, operasi dan strategis. Tiap bagian diambil 10 orang sehingga jumlah keseluruhan responden berjumlah 60 orang. Variabel yang digunakan yaitu meliputi empat perspektif, diantaranya 1).Perspektif Keuangan (*financial*), 2).Perspektif Pelanggan (*customer*), 3). perspektif Proses Bisnis Internal (*internal business process*) dan 4). Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia yang diperoleh dari hasil penelitian meliputi kualitas kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja, motivasi, orientasi kepada pelanggan, dan inisiatif karyawan.

Gambar 2. Kinerja Sumber Daya Manusia



a) Kualitas Kerja

Hasil penelitian terlihat bahwa terdapat 77% SDM sangat setuju memiliki kualitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa para pekerja tersebut sangat setuju memiliki kualitas kerja yang cermat. Hal tersebut akhirnya berimbas terhadap minimalnya kesalahan dalam bekerja, karyawan dapat memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan, dan memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan, serta dapat bekerja dengan cekatan dan cepat.

b) Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Hasil penelitian menggunakan kuisisioner terlihat bahwa terdapat 66% karyawan yang setuju memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan, artinya para pekerja tersebut mengerjakan pekerjaan yang sudah ditentukan dengan benar sampai pekerjaan itu selesai, mereka merasa malu jika pekerjaan belum selesai dikerjakan, mereka merasa bersalah jika pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan yang diharapkan, bersedia lembur jika pekerjaan belum diselesaikan dengan tuntas.

c) Kerjasama dengan Rekan Kerja

Para pekerja yang memiliki rasa kerjasama dengan rekan kerja diperoleh sekitar 57% yang sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para pekerja tersebut mudah bekerja sama dengan pekerja lain dari divisi yang berbeda

d) Orientasi Kepada Pelanggan

Para pekerja yang memiliki orientasi kepada pelanggan dalam kinerja sumber daya manusia diperoleh sekitar 54% yang setuju. Hal ini berarti bahwa mereka selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan yang berhubungan dengan produk PT. ISM, mereka selalu membantu memberikan informasi kepada pelanggan jika pelanggan mengalami kesulitan sehubungan dengan produk PT. ISM.

e) Inisiatif Karyawan

Para pekerja yang memiliki inisiatif dalam kinerja sumber daya manusia, diperoleh 66% yang sangat setuju. Hal ini berarti para pekerja bersedia melakukan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan, melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tugasnya karena teman kerja tidak masuk, dan menyadari serta memperbaiki jika ada kesalahan sebelum ditegur oleh atasan.

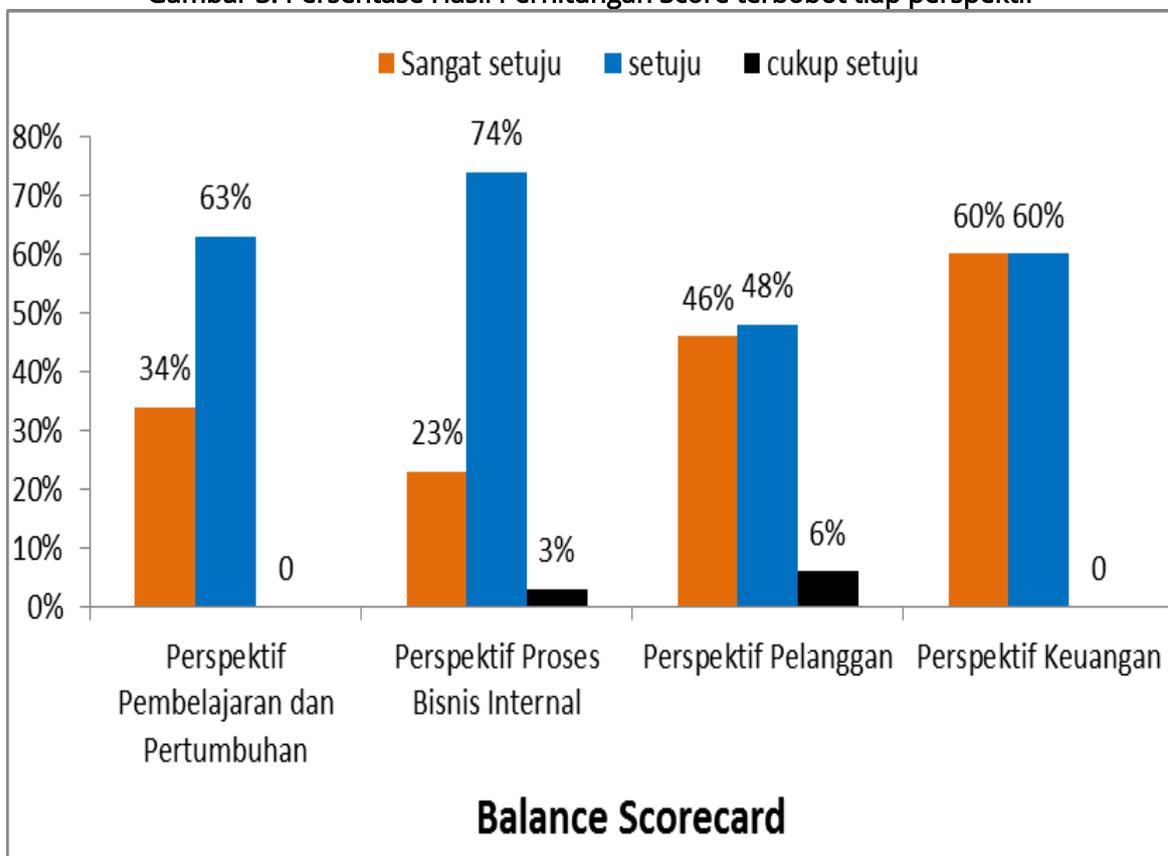
f) Motivasi

Motivasi dalam bekerja yang ditunjukkan oleh para pekerja terdapat sekitar 68% yang setuju, yang berarti para pekerja tersebut memiliki semangat dalam bekerja untuk memberikan hasil yang baik, mereka menggunakan waktu kerja dengan baik, tidak untuk melakukan kegiatan di luar pekerjaan, mereka menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tidak menunda-nunda pekerjaan.

Human Resources Scorecard

Hasil perhitungan score bobot perspektif kinerja sumber daya manusia pada PT. ISM secara keseluruhan, seperti tersebut pada tabel 2 berikut.

Gambar 3. Persentase Hasil Perhitungan Score terbobot tiap perspektif



a) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil penelitian terhadap para pekerja yang dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan sekitar 63% yang *setuju*. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan selalu memperhatikan dan menyediakan fasilitas guna mendukung pekerjaan setiap karyawan, memberikan reward sebagai apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi, memberikan kemudahan terhadap karyawan untuk dapat mengakses informasi yang dibutuhkan, mengadakan pelatihan dan pendidikan atau traning guna meningkatkan skill, dan mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya para karyawannya.

b) Perspektif Proses Bisnis Internal

Para pekerja dalam perspektif proses bisnis internal pada penelitian ini diperoleh sekitar 74% yang *setuju*. Hal ini berarti para pekerja *setuju* bahwa perusahaan selalu melakukan *research and development*, proses operasi perusahaan menyesuaikan dengan teknologi baru, aktivitas operasi perusahaan selalu disesuaikan dengan target, biaya dan kualitas, melaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi, melaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan.

c) Perspektif Pelanggan

Hasil penelitian terhadap para pekerja dalam perspektif pelanggan diperoleh sekitar 48% yang *setuju*. Hal ini berarti bahwa perusahaan selalu memberikan pelayanan yang baik kepada konsumen, perusahaan juga memberikan kemudahan terhadap akses informasi mengenai produk yang ditawarkan, perusahaan menetapkan harga terbaik atas produk yang ditawarkan, memberikan variasi produk, menyelesaikan keluhan atau complain pelanggan atas produk yang diberikan rusak atau tidak sesuai

d) Perspektif Keuangan

Para pekerja yang dalam perspektif keuangan yang diperoleh hasil sekitar 60% yang *setuju*. Hal ini menandakan bahwa perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik, melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien, kemudian pendapatan perusahaan mengalami peningkatan disetiap tahunnya, pengalokasian modal kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan, dan pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodik.

Hasil penelitian ini ditemukan bahwa pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan menggunakan indikator Kualitas Kerja, Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan, Kerjasama dengan Rekan Kerja, Motivasi, Orientasi Kepada Pelanggan dan Inisiatif Karyawan sudah berjalan dengan baik berdasarkan hasil jawaban responden yang merupakan dari karyawan perusahaan PT. ISM. Dimana rincian peroleh hasil setiap indikator yakni respon karyawan mengenai indikator indikator kualitas kerja diperoleh hasil jawaban responden mayoritas sudah melaksanakan dengan baik berarti kualitas kerja yang dilakukan di perusahaan menurut mereka sudah dilaksanakan dengan sangat baik, sesuai dengan standar kualitas hasil yang ditetapkan oleh perusahaan. Persepsi karyawan mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia dilihat dari indikator tanggung jawab terhadap pekerjaan diperoleh hasil dalam kategori baik dengan mayoritas respon dari karyawan menyatakan dilaksanakan dengan baik. Hal ini memperkuat dari indikator sebelumnya bahwa karyawan sudah melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik pula.

Selanjutnya, indikator pengukuran sumber daya manusia dilihat dari kerjasama dengan rekan kerja juga sudah tergolong sangat baik, karyawan melakukan menyelesaikan pekerjaannya dengan mementingkan kerjasama yang baik, karena perusahaan sudah menerapkan sistem pekerjaan yang saling mendukung satu sama lainnya. Karyawan di perusahaan tersebut juga dalam

pelaksanaan sudah berorientasi kepada pelanggan, hal ini di dasari bahwa perusahaan memperketat mutu kualitas produk yang dihasilkan dengan harapan produk yang sampai pada pelanggan dijamin mutu dan kualitasnya. Hal tersebut diperkuat dengan pelaksanaan prosedur pekerjaan yang terstandar dilaksanakan dengan disiplin oleh para karyawannya.

Hasil penelitian dari indikator inisiatif karyawan juga tergolong terlaksana dengan baik, karyawan mayoritas cenderung mempunyai inisiatif bekerja dengan gigih dan penuh semangat serta mempunyai inisiasi untuk meningkatkan sumber daya manusianya baik mengikuti pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan keterampilannya maupun mengikuti pula organisasi-organisasi karyawan. Begitu halnya dengan motivasi karyawan yang cenderung sudah baik dengan mendukung dari indikator inisiatif bekerja dan pengembangan dirinya.

Temuan penelitian mengenai pengukuran kinerja SDM berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard dimana indikator pengukuran yang digunakan yaitu Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan dan Perspektif Keuangan di temukan tergolong dalam kategori baik. Masing-masing Perolehan hasil respon pegawai dimana setiap indikator pengukuran kinerja SDM berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard dilaksanakan dengan baik.

Pada konteks pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan selalu memperhatikan dan menyediakan fasilitas untuk mendukung pekerjaan setiap karyawan, perusahaan memberikan program kompensasi atau reward untuk menunjang apresiasi karyawan berprestasi, memberikan kemudahan karyawan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan, mengadakan pelatihan dan pendidikan, mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawannya. Mengenai indikator perspektif Proses Bisnis Internal para pekerja atau karyawan perusahaan selalu melakukan research and development, proses operasi perusahaan menyesuaikan dengan teknologi baru, aktivitas operasi perusahaan selalu disesuaikan dengan target, biaya dan kualitas, melaksanakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di tiap kegiatan operasi, melaksanakan pelayanan purna jual oleh perusahaan. Dari sisi indikator Perspektif Pelanggan perusahaan memberikan informasi yang baik terhadap pelanggan mengenai produk yang ditawarkan, menyelesaikan komplain pelanggan dan lainnya. Sedangkan dalam Perspektif Keuangan, perusahaan selalu menetapkan target laba dan pendapatan secara periodik, perusahaan selalu melakukan kegiatan operasinya dengan biaya yang paling efisien, pendapatan perusahaan mengalami peningkatan setiap tahunnya, pengalokasian modal kerja selalu sesuai dengan yang diharapkan, pemeriksaan laporan keuangan selalu dilakukan secara periodik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia berbasis *balance scorecard* dengan pendekatan *human resources scorecard* pada perusahaan PT. ISM ditemukan bahwa pengukuran kinerja sumber daya manusia dilihat dari indikator kualitas kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kerjasama dengan rekan kerja, orientasi kepada pelanggan, inisiatif karyawan dan motivasi tergolong baik. Begitu juga, pengukuran kinerja SDM menggunakan indikator dari *balance scorecard* dengan pendekatan *human resources scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan ditemukan dalam kategori baik. Karyawan perusahaan selain berkualitas dalam bekerja, berinisiatif, bermotivasi, bekerjasama, berorientasi pelanggan dalam bekerja juga sudah melaksanakan prinsip-prinsip pengukuran kinerja *balance scorecard* dengan pendekatan *human resources scorecard* dengan baik

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh bahwa kinerja sumber daya manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard diperoleh hasil yang baik, sehingga disarankan peneliti selanjutnya untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan balance Scorecard agar dapat diketahui kinerja perusahaan dari semua bidang aspek. Selanjutnya disarankan juga bagi peneliti selanjutnya tidak hanya menggunakan data primer dalam mengukur kinerja tapi juga menggunakan data sekunder untuk memperkuat data. Sedangkan untuk semua perusahaan disarankan agar mengukur kinerja sumber daya manusia secara berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, A. P. (2016). Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjau Dari Manajemen Syariah. *Analytica Islamica*, 5(1), : 1-19.
- Becker, B., Huselid, M. & U. D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- García-Valderrama, T., Mulero-Mendigorri, E., & Revuelta-Bordoy, D. (2009). Relating the perspectives of the balanced scorecard for R&D by means of DEA. *European Journal of Operational Research*, 196(3), 1177–1189. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2008.05.015>
- Gunawan, K. (2009). Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(2), 172–182.
- Lestari, A. S. (2013). Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard : Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang). *International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE 2013)*, 52(April 1988), 441–450.
- Mahendra, S. D. (2020). Implementasi Human Resource Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Karyawan Pada Kasus Perusahaan Di Indonesia. *Jemap*, 3(2), 244. <https://doi.org/10.24167/jemap.v3i2.2717>
- Masruroh, N. (2013). Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard dalam rangka Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(4), 1–11.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*. Penerbit Salemba Empat.
- Nugrahyu. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Nurbiyati, T. (2013). Implementasi Konsep Balanced Scorecard Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *WAHANA: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 131–139.
- Panudju, A. T., Mutmainah, & Marfuah, U. (2017). Perancangan Model Sistem Penilaian Kinerja Dengan Metode Human Resources Scorecard dan Analytical Hierarchy Process (AHP). *Jurnal Prosiding Semnastek*, 1(2), 1–10.
- Purboyo, Hastutik, S., Kusuma, G. P. E., Sudirman, A., Sangadji, S. S., Wardhana, A., Kartika, R. D., Erwin, Hilal, N., Syamsuri, Siahainenia, S., & Marlina, N. (2021). *Perilaku Konsumen (Tinjauan Koseptual Dan Praktis)* (Issue July). Media Sains Indonesia.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan Dan Investasi)*, 1(22), 42–53.
- Sukma, N. P., & Krisnadewi, K. Ay. (2013). Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Bank Utama. *E-Jurnal Akutansi Universitas Udayana*, 2(58), 497–515.
- Sundulusi, C., Sudirman, A., Ratnawati, R., Syamsuri, S., Burhanudin, J., Andriani, D., Adelia, S., Putra, A. R., Syahputra, S., Nazif, M., Hidayat, R., Nugroho, H., & Nurcholifah, I. (2022). *Pemasaran Kewirausahaan*. Widina Media Utama.
- Susetyo, J. (2013). Penerapan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Integrated

Performance Measurement Systems (IPMS) Pada PT X. *Jurnal Teknologi*, 6(1), 98–108.

Zakariya, M., & Andesta, D. (2016). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resource Scorecard dan FUZZY AHP(Studi Kasus Di UD Jasa Pulsa Gresik Kebomas). *Matrk*, 16(2), 69–78.
<https://doi.org/10.30587/matrik.v16i2.xxx>