

Analisa Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Human Resources Scorecard Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pada PT. Kimu Sukses Abadi

Shielvia Febby Ananda¹, Popon Rabia Adawia²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Sarana Informatika

E-mail: shielviaananda@gmail.com¹, ppnadawia@gmail.com²

Article History:

Received: 20 Agustus 2024

Revised: 31 Agustus 2024

Accepted: 03 September

Keywords:

Kinerja karyawan, Human Resources Scorecard

Abstract: Penelitian ini dilakukan di PT. Kimu Sukses Abadi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja karyawan. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif non statistik, dengan cara menganalisa kinerja karyawan menggunakan metode Human Resources Scorecard. populasi yang digunakan yaitu seluruh karyawan PT. Kimu Sukses Abadi. Pada penelitian ini data diolah menggunakan keempat perspektif Human Resources Scorecard. Perspektif tersebut diberikan bobot dengan indikator menggunakan metode Analytical Hierarchy Process. Hasil penelitian ini menunjukkan skor pencapaian masing-masing indikator menunjukkan bahwa skor terbobot untuk lag indicator sebesar 3,82 dan lead indicator sebesar 3,91. Nilai terbobot untuk lag indicator lebih rendah daripada lead indicator. Karena neraca kinerja yang dibuat hampir seimbang, hal ini tidak menjadi masalah. Secara keseluruhan, Human Resources Scorecard pada PT. Kimu Sukses Abadi masuk ke dalam kategori baik dari keempat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

PENDAHULUAN

Manajemen adalah sebuah disiplin yang menggabungkan seni dan ilmu pengetahuan dalam mengelola dan mengorganisasi berbagai elemen dan aktivitas dalam sebuah organisasi. Proses ini mencakup berbagai langkah penting seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, koordinasi, dan pengendalian untuk memastikan kelancaran operasional. Menurut S. Hasibuan, dalam Bahasa Melayu, manajemen adalah kombinasi dari pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan pengaturan serta penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dengan cara yang optimal untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Adawia, 2022). Sejalan dengan Hasibuan, Simamora menyampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia merujuk pada semua tindakan yang terkait dengan pemanfaatan, pengembangan potensi, dan pemeliharaan sumber daya manusia dengan tujuan mencapai visi organisasi (Andrian et al., 2022).

Balanced Scorecard, yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, bertujuan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan tidak hanya secara finansial tetapi juga dalam

hal penciptaan nilai. Meskipun terciptanya sistem pengukuran menggunakan kerangka Balanced Scorecard, tantangan tetap dalam mengatasi peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam evaluasi kinerja, mendorong pengembangan Human Resources Scorecard. Munculnya Human Resources Scorecard didorong oleh pentingnya sumber daya manusia dan aset tidak berwujud dalam suatu organisasi. Namun, Human Resources Scorecard, yang mengintegrasikan SDM dengan strategi seperti kinerja lingkungan, dapat menyebabkan tantangan yang timbul dari keputusan spekulatif mengenai sumber daya manusia. Oleh karena itu, menentukan nilai optimal dan benar yang dihasilkan oleh divisi sumber daya manusia sangat penting (Lukmandono, 2021).

PT Kimu Sukses Abadi merupakan suatu perusahaan karton box yang bergerak dibidang manufaktur yang berdomisili di Bekasi dan beroperasi selama kurang lebih 7 tahun. PT Kimu Sukses Abadi melakukan perekrutan setiap tahunnya untuk meningkatkan pelayanan kepada customer dengan tingkat kesadaran, keamanan, dan kontribusi masyarakat serta memberikan solusi packaging terbaik. PT Kimu Sukses Abadi pada saat ini belum menerapkan Human Resources Scorecard. PT Kimu Sukses Abadi hanya menerapkan pengukuran kinerja terhadap karyawan tertentu yang dianggap buruk dan hanya diberikan penilaian biasa, dan itupun tidak efektif dan tidak diberikan secara berkala guna mengetahui kekurangan dari karyawan tersebut. Berdasarkan keadaan organisasi, disarankan agar perusahaan menggunakan Human Resources Scorecard (HRSC) untuk menilai efektivitas SDM dengan tujuan meningkatkan kinerja fungsi SDM organisasi.

LANDASAN TEORI

Kinerja Karyawan

Istilah “kinerja” berasal dari gagasan pencapaian pekerjaan dan kinerja aktual, yang mencakup hasil nyata dan keberhasilan pekerjaan seseorang. Ini berkaitan dengan kualitas dan kuantitas tugas yang diselesaikan oleh seorang karyawan saat melaksanakan tanggung jawab yang ditunjuk. Pada dasarnya, kinerja berkisar pada tindakan dan perilaku individu dalam memenuhi tugas mereka, yang tunduk pada pengamatan dan penilaian oleh orang lain. Teori yang beragam mengenai kinerja menyatu di sekitar konsep bahwa kinerja menandakan hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai individu dalam domain masing-masing, yang terlihat melalui keluaran nyata yang mereka hasilkan baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Setyo Widodo & Yandi, 2022). Untuk memperluas pemahaman kita tentang kinerja, dalam (Sinambela, 2021) mengkaji interpretasi kinerja yang diberikan oleh berbagai ahli.

a. Moeheriono

Beliau berpendapat bahwa upaya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi, baik dalam hal kualitas atau kuantitas, selaras dengan prinsip-prinsip moral dan etika, serta dengan hak dan kewajiban individu, adalah definisi kinerja karyawan, dengan tetap sah dan tidak melanggar hukum. Hal itu ia jelaskan dalam bukunya Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.

b. Mc Cormick & Tiffin

Definisi kinerja menurut Cormick dan Tiffin adalah waktu kerja, yaitu jumlah ketidakhadiran, keterlambatan datang, dan lamanya waktu bekerja, serta waktu dan jumlah yang dikeluarkan untuk melaksanakan tugas.

Human Resources Scorecard

Pendekatan baru untuk mengukur kinerja sumber daya manusia adalah Human Resources

Scorecard, yang bertujuan untuk meningkatkan kemanjuran organisasi. Model evaluasi ini terbukti sangat berharga bagi manajer SDM dengan menjelaskan perbedaan antara kinerja SDM yang dapat diterima (berdampak pada eksekusi strategis) dan SDM yang dapat disampaikan (mempengaruhi implementasi strategis). Selain itu, Human Resources Scorecard (HRSC) dapat mengukur indikator utama (indikator penyebab) dan indikator tertinggal (indikator dampak) yang mana menjadi kontribusi dari model sumber daya manusia strategik, yang menghubungkan sumber daya manusia dan sistem sumber daya manusia dengan Human Resources Deliverable dan mempengaruhi key performance.

Dari definisi yang disebutkan di atas, Human Resources Scorecard berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja SDM yang menyelaraskan individu, strategi, dan kinerja untuk kemajuan organisasi tingkat atas. Ini menggambarkan misi, visi, dan strategi tinjauan SDM, mengukur kontribusi mulai dari tidak berwujud (penyebab) hingga nyata (dampak) (Maradita, 2020). Sebagai komponen dari Balanced Scorecard (BSC), Human Resources Scorecard (HRSC) memiliki sudut pandang yang sama dengan BSC dan mencakup empat perspektif: Keuangan, Karyawan, Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Asriati & Syamsuri, 2022).

Perspektif Human Resources Scorecard

Tujuan utama dari Human Resources Scorecard adalah untuk mengevaluasi apakah investasi SDM organisasi selaras dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam (Mahendra, 2020) Human Resources Scorecard memiliki empat perspektif:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif yang menentukan apakah strategi yang diterapkan meningkatkan atau menurunkan keuntungan perusahaan. Laba operasional, nilai ekonomi tambahan, dan Return on Capital Employed (ROCE) adalah indikator utama.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif dalam sistem berfungsi sebagai titik referensi dalam kaitannya dengan posisi karyawan baik sebagai aset, pengguna, atau hasil yang berasal dari pelaksanaan strategi SDM yang mempengaruhi pelanggan. Indikator penting dalam kerangka ini mencakup kepuasan pelanggan, profitabilitas, dan akuisisi pelanggan baru.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif yang menawarkan tolok ukur menunjukkan bagaimana proses bisnis internal mempengaruhi pencapaian tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan, dengan metrik utama adalah penyelarasan strategi bisnis dan SDM.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek yang menekankan cara organisasi dapat meningkatkan SDM mereka, dengan metrik seperti kepuasan karyawan, tingkat keterlibatan, dan produktivitas karyawan.

Key Performance Indicator

Indikator Kinerja Utama (KPI) berfungsi sebagai alat pengukuran untuk memfasilitasi pencapaian tujuan dan mengevaluasi keberhasilan organisasi atau perusahaan. Pengukuran kinerja ini dapat berkaitan dengan aspek keuangan atau aspek lain yang terkait dengan komitmen organisasi. Mengidentifikasi KPI melibatkan penilaian keberhasilan operasi, kesehatan dan pertumbuhan organisasi, serta pencapaian tujuan program dan pemberian

METODE PENELITIAN

Berisi mengenai jenis, Penelitian saat ini menggunakan metodologi kuantitatif non-statistik dan analisis deskriptif sebagai pendekatan penelitian utama. Populasi dalam penelitian ini merujuk pada seluruh karyawan PT Kimu Sukses Abadi. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT Kimu Sukses Abadi. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, studi pustaka. Teknik Analisis Data menggunakan Analytical Hierarchy Process. Langkah-langkah Dalam Pengolahan Data:

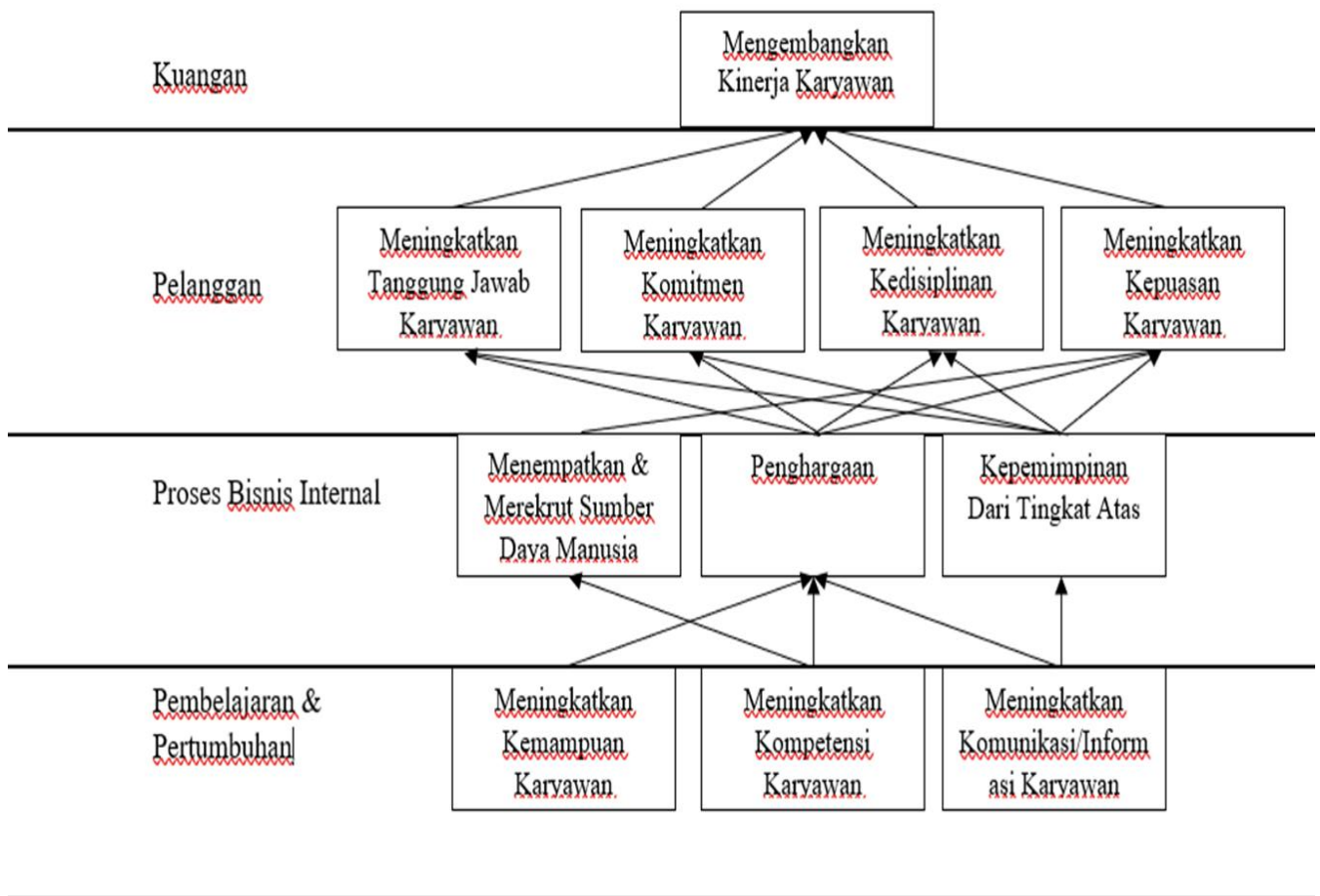
1. Fase utama dimulai dengan fase identifikasi. Fase-fase ini mencakup identifikasi masalah, penetapan tujuan penelitian, pemeriksaan literatur yang ada, melakukan survei lapangan, dan menentukan variabel penelitian.
2. Fase selanjutnya melibatkan pemrosesan data. Selama fase ini, pemrosesan berlangsung menggunakan pendekatan Human Resources Scorecard, yang dimulai dengan penggambaran yang jelas dari strategi organisasi dan penentuan metrik kinerja.
3. Berikut ini adalah fase pengukuran yang melibatkan pengelolaan pengukuran dan penetapan bobot untuk indikator menggunakan teknik Proses Hierarki Analitik.
4. Selanjutnya, tahap analisis pengukuran kinerja karyawan mengarah pada kesimpulan dan saran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penjabaran Visi, Misi, dan Peta Strategi Perusahaan

Penelitian dilakukan yang berfokus pada objek peneliti yaitu PT Kimu Sukses Abadi. PT Kimu Sukses Abadi perusahaan yang bergerak dibidang Manufaktur diperlukannya suatu pengukuran yang tepat dengan menggunakan metode Human Resources Scorecard. Pengukuran yang tepat untuk diterapkan pada organisasi sektor public ini agar dapat menilai perspektif-perspektif apakah sudah dapat dikatakan baik sesuai dengan yang diharapkan karyawan. Pada penelitian ini penulis menganalisa kinerja karyawan dengan mengumpulkan populasi dan sampel data yang ada pada PT Kimu Sukses Abadi. Dengan visi perusahaan menjadi yang terdepan dan terpercaya dalam industri kemasan dan menjadi prioritas utama pilihan pelanggan. Sedangkan misi perusahaan berkomitmen menghasilkan produk kemasan berkualitas dengan harga yang kompetitif sebagai jaminan kepuasan pelanggan. Sehingga menghasilkan data sebagai sebagai berikut:

Mengidentifikasi Key Performance Indicator (KPI), lagging dan leading indicators pada objectives PT Kimu Sukses Abadi:



Gambar 1. Peta Strategis PT Kimu Sukses Abadi

Tabel 1. Tujuan-tujuan Strategi

Perspektif	HR Performance
Keuangan	Mengembangkan kinerja karyawan
Pelanggan	1.Meningkatkan tanggung jawab karyawan
	2.Meningkatkan komitmen karyawan
	3.Meningkatkan kedisiplinan karyawan
	4.Meningkatkan kepuasan karyawan
Proses Bisnis Internal	1.Menempatkan dan merekrut sumber daya manusia
	2.Penghargaan
	3.Kepemimpinan dari tingkat atas
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1.Meningkatkan kemampuan karyawan
	2.Meningkatkan kompetensi karyawan
	3.Meningkatkan sistem komunikasi dan informasi karyawan

Sumber: Hasil Olah Data

Masing-masing tujuan strategis menggunakan hubungan sebab akibat (lag indicator) dan

faktor pendorong kinerja (lead indicator) pada PT. Kimu Sukses Aabadi untuk mengukur kinerja masing-masing karyawan. Adapun hubungan sebab akibat dan factor pendorong pada PT. Kimu Sukses Aabadi untuk menunjukkan ukuran kinerja

Tabel 2. Menentukan Ukuran Kinerja Karyawan

Perspektif	HR Performance	Sebab Akibat (Lag Indicator)	Faktor Pendorong (Lead indicator)
Keuangan	Mengembangkan kinerja karyawan	Hasil Per pelatihan	Perencanaan dan anggaran kebutuhan; jumlah pelatihan
Pelanggan	1.Meningkatkan tanggung jawab karyawan	Persentase masalah yang diselesaikan	Jumlah komplain yang diterima dan selesai
	2.Meningkatkan komitmen karyawan	Tingkat layanan yang diberikan	Kecepatan layanan
	3.Meningkatkan kedisiplinan karyawan	Tingkat keterampilan	Jumlah karyawan yang menerima sanksi, ketidakhadiran karyawan, dan evaluasi kepuasan.
	4.Meningkatkan kepuasan karyawan	Indeks kebahagiaan karyawan	berdasarkan gaji, pekerjaan, rekan sekerja, atasan, dan tempat kerja
Proses Bisnis Internal	1.Menempatkan dan merekrut sumber daya manusia	Mempekerjakan dan menempatkan karyawan sesuai dengan pekerjaan mereka	Jumlah karyawan yang dipekerjakan, jumlah karyawan yang terpenuhi, dan jumlah karyawan total yang sesuai untuk posisi berdasarkan pendidikan dan keahlian
	2.Penghargaan	Pegawai yang diberi penghargaan	Jumlah karyawan yang diberi penghargaan; total karyawan
	3.Kepemimpinan dari tingkat atas	Keterampilan kepemimpinan	Kepemimpinan terbaik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1.Meningkatkan kemampuan karyawan	Jumlah Pelatihan yang Diterima Pegawai	Pelaksanaan jenis pelatihan tertentu baik di dalam akademik maupun di luar akademik
	2.Meningkatkan kompetensi karyawan	Kesesuaian tingkat pembelajaran	Karyawan dengan tingkat pendidikan yang sesuai dengan

			standar akademik
	3.Meningkatkan sistem komunikasi dan informasi karyawan	Tingkat komunikasi karyawan	Jumlah pertemuan yang diadakan; perencanaan pertemuan

Sumber: Hasil Olah Data

Tabel 3. Pembobotan Perspektif Human Resources Scorecard Pada Tujuan Strategis

Perspektif	Bobot	Tujuan Strategis	Bobot Lokal	Bobot Global
Keuangan (K)	0,2180	Mengembangkan kinerja karyawan	1,0000	0,2180
Total			1	0,2180
Consistency Ratio			0,0003	
Consistency Indeks			0,0003	
Pelanggan (P)	0,2501	Meningkatkan tanggung jawab karyawan	0,2947	0,0737
		Meningkatkan komitmen karyawan	0,2407	0,0602
		Meningkatkan kedisiplinan karyawan	0,2389	0,0597
		Meningkatkan kepuasan karyawan	0,2257	0,0564
Total			1	0,2501
Consistency Ratio			0,0004	
Consistency Indeks			0,0003	
Proses Bisnis Internal (PBI)	0,2307	Menempatkan dan merekrut sumber daya manusia	0,3552	0,0819
		Penghargaan	0,3259	0,0752
		Kepemimpinan dari tingkat atas	0,3189	0,0736
Total			1	0,2307
Consistency Ratio			0,0001	
Consistency Indeks			0,0001	
Pembelajaran dan Pertumbuhan (PP)	0,3012	Meningkatkan kemampuan karyawan	0,3051	0,0919
		Meningkatkan kompetensi karyawan	0,3624	0,1092
		Meningkatkan sistem komunikasi dan informasi karyawan	0,3325	0,1001
Total			1	0,3012

Consistency Ratio	0,0001	
Consistency Indeks	0,0001	

Sumber: Hasil Olah Data

*bobot global adalah perkalian bobot lokal dengan masing-masing bobot perspektif, dan jika semua bobot global dijumlahkan, hasilnya = 1 (satu).

Tabel 4. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Keuangan

Perspektif	Bobot	<i>Lag Indicator</i>		<i>Lead Indicator</i>	
		Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
Keuangan	1,0000	3,3427	3,3427	3,6185	3,6185
Total	1	3,3427		3,6185	

Sumber: Hasil Olah Data

Dapat dilihat pada table 4 di atas menunjukkan skor, bobot, dan skor terbobot kinerja karyawan dari perspektif keuangan. Hasil pengukuran kinerja karyawan dari perspektif keuangan untuk lag indicator sebesar 3,3427 dan untuk lead indicator sebesar 3,6185.

Tabel 5. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Pelanggan

Perspektif	Bobot	<i>Lag Indicator</i>		<i>Lead Indicator</i>	
		Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
Pelanggan	0,2947	3,9552	1,1655	3,9952	1,1773
	0,2407	3,8889	0,9360	3,8119	0,9175
	0,2389	3,8561	0,9212	3,7479	0,8953
	0,2257	3,4741	0,7841	3,5871	0,8096
Total	1	3,8086		3,7997	

Sumber: Hasil Olah Data

Dapat dilihat pada table 5 di atas menunjukkan skor, bobot, dan skor terbobot kinerja karyawan dari perspektif pelanggan. Hasil pengukuran kinerja karyawan dari perspektif keuangan untuk lag indicator sebesar 3,8086 dan untuk lead indicator sebesar 3,7997.

Tabel 6. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif	Bobot	<i>Lag Indicator</i>		<i>Lead Indicator</i>	
		Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
Proses Bisnis Internal	0,3552	4,0290	1,4311	4,0542	1,4400
	0,3259	4,0027	1,3045	4,0340	1,3147
	0,3189	3,9219	1,2507	3,8443	1,2259
Total	1	3,9863		3,9806	

Sumber: Hasil Olah Data

Dapat dilihat pada table 6 di atas menunjukkan skor, bobot, dan skor terbobot kinerja karyawan dari perspektif proses bisnis internal. Hasil pengukuran kinerja karyawan dari perspektif proses bisnis internal untuk lag indicator sebesar 3,9863 dan untuk lead indicator sebesar 3,9806.

Tabel 7. Perhitungan Skor Terbobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif	Bobot	<i>Lag Indicator</i>		<i>Lead Indicator</i>	
		Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,3051	4,0290	1,2292	4,1234	1,2580
	0,3624	4,1057	1,4879	4,2068	1,5245
	0,3325	4,0900	1,3599	4,1858	1,3918
Total	1		4,0770		4,1743

Sumber: Hasil Olah Data

Dapat dilihat pada table 7 di atas menunjukkan skor, bobot, dan skor terbobot kinerja karyawan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pengukuran kinerja karyawan dari perspektif pembelajaran untuk lag indicator sebesar 4,0770 dan untuk lead indicator sebesar 4,1743.

Tabel 8. Perhitungan Skor Terbobot Lag Indicator dan Lead Indicator

Perspektif	Bobot Global	<i>Lag Indicator</i>		<i>Lead Indicator</i>	
		Skor	Skor Terbobot	Skor	Skor Terbobot
Keuangan	0,2180	3,3427	0,7287	3,6185	0,7888
	0,0737	3,9552	0,2915	3,9952	0,2945
Pelanggan	0,0602	3,8889	0,2341	3,8119	0,2295
	0,0597	3,8561	0,2304	3,7479	0,2239
	0,0564	3,4741	0,1961	3,5871	0,2025
Proses Bisnis Internal	0,0819	4,0290	0,3301	4,0542	0,3322
	0,0752	4,0027	0,3009	4,0340	0,3033
	0,0736	3,9219	0,2885	3,8443	0,2828
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,0919	4,0290	0,3702	4,1234	0,3788
	0,1092	4,1057	0,4482	4,2068	0,4592
	0,1001	4,0900	0,4096	4,1858	0,4192
Total			3,8283		3,9147

Sumber: Hasil Olah Data

Berdasarkan tabel perhitungan di atas dengan mengalikan skor dan berat global, hasil perhitungan leading dan lagging indicators dari empat perspektif diperoleh. Hasil perhitungan ini akan menunjukkan kinerja dari setiap perspektif yang berkontribusi paling besar terhadap tujuan strategis bisnis. Pada tabel 8 berikut menunjukkan skor terbobot untuk lag indicator dan lead indicator, hasil perhitungan skor pencapaian masing-masing indikator menunjukkan bahwa skor terbobot untuk lag indicator sebesar 3,82 dan lead indicator sebesar 3,91. Nilai terbobot untuk lag indicator lebih rendah daripada lead indicator. Karena neraca kinerja yang dibuat hampir seimbang, hal ini tidak menjadi masalah. Secara keseluruhan, Human Resources Scorecard pada PT Kimu Sukses Abadi masuk ke dalam kategori baik dari keempat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

KESIMPULAN

Menilai pentingnya kinerja karyawan dari perspektif Human Resources Scorecard mengungkapkan skor terbobot lag indicator sebesar 3,82, diikuti oleh skor terbobot lead indicator sebesar 3,91. Nilai terbobot untuk lag indicator lebih rendah daripada lead indicator. Karena neraca kinerja yang dibuat hampir seimbang, hal ini tidak menjadi masalah. Secara keseluruhan, Human Resources Scorecard pada PT Kimu Sukses Abadi masuk ke dalam kategori baik dari keempat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawia, P. R. dkk. (2022). *Dasar - Dasar Manajemen*. Expert.
- Andrian, A. D., Mulyana, A., Widarnandana, I. G. D., Armunanto, A., Sumiati, I., Susanti, L., SIwiyanti, L., Nurlaila, Q., Pangestuti, D. D., & Dewi, I. C. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1).
- Asriati, N., & Syamsuri, S. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Balance Scorecard dengan pendekatan Human Resources Scorecard. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 673–682. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2324>
- Lukmandono, S. G. (2021). Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard untuk Peningkatan Produktivitas. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 6(3), 273–282. <https://doi.org/10.24912/jitiuntar.v6i3.4244>
- 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>
- Maradita, F. (2020). HUMAN RESOURCE SCORECARD Mengaitkan Orang, Strategi dan Kinerja SDM (Suatu Model Pengukuran Kinerja SDM). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 5(1), 15–18. <https://doi.org/10.37673/jebi.v5i1.650>
- Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1>
- Sinambela, L. P. (2021). *Kinerja Pegawai*.