



## **Kajian Literatur Strategi Pengelolaan *Human Resources* Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Dan Motivasi Karyawan Melalui *Balanced Scorecard***

**Hasya Febrianty<sup>1\*</sup>, Nuraini Asriati<sup>2</sup>**  
**Universitas Tanjungpura, Kota Pontianak**  
**Email : [hasyafebrianty2@gmail.com](mailto:hasyafebrianty2@gmail.com)<sup>1\*</sup>**

### ***ABSTRACT***

*This study aims to examine the strategy of human resource management (HR) through the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in an effort to improve employee performance and motivation. The Balanced Scorecard is a tool used for scoring employee with four main aspects, such as financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Through a literature review, it was found that the implementation of BSC in HR management can improve employee performance by providing a more transparent and integrated assessment system, and facilitating competency development through continuous learning growth. HR through the Scorecard can also help control the cost of creating company value, assess HR contributions to strategy implementation, and support organizational change and formation. In addition, BSC has also proven effective in increasing employee motivation by creating a fair evaluation system and encouraging innovation. However, challenges such as resistance to change also need to be anticipated. Overall, the implementation of BSC in HR management has great potential to support long-term achievements through more effective and structured HR management.*

***Keywords: Balanced Scorecard, Human Resources, Employee Performance, Employee Motivation.***

### ***ABSTRAK***

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melalui penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam upaya meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. *Balanced Scorecard* merupakan alat penilaian yang menilai karyawan dengan empat aspek utama yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Melalui kajian literatur, ditemukan bahwa penerapan BSC dalam pengelolaan *Human Resources* dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menyediakan sistem penilaian yang lebih transparan dan terintegrasi, serta memfasilitasi pengembangan kompetensi melalui pertumbuhan pembelajaran berkelanjutan. *Human Resources* melalui *Scorecard* juga dapat membantu mengontrol biaya penciptaan nilai perusahaan, menilai kontribusi SDM terhadap pelaksanaan strategi, dan mendukung perubahan dan fleksibilitas organisasi. Selain itu, BSC juga terbukti efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan dengan menciptakan sistem evaluasi yang adil dan mendorong inovasi. Namun, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan juga perlu diantisipasi. Secara keseluruhan, penerapan BSC dalam pengelolaan *Human Resources* berpotensi besar untuk mendukung pencapaian dalam jangka panjang melalui pengelolaan SDM yang lebih efektif dan terstruktur.

***Kata Kunci: Balanced Scorecard, Human Resources, Kinerja Karyawan, Motivasi Karyawan.***



## PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin maju dan dinilai ketat, pengelolaan sumber daya manusia atau yang dikenal *Human Resources* merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi, yang memainkan peran sentral dalam mencapai tujuan bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Shabrina et al. 2023). Seiring dengan perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, perusahaan diwajibkan untuk mengolah sumber daya manusia yang mereka miliki secara strategis guna menghadapi tantangan globalisasi, perubahan teknologi, serta meningkatnya harapan karyawan terhadap kesejahteraan dan motivasi kerja.

Dalam era modern, pengelolaan Sumber daya manusia tidak lagi hanya terbatas pada aspek operasional seperti rekrutmen, pelatihan, dan penilaian kinerja. Perusahaan membutuhkan pendekatan strategis yang memungkinkan mereka untuk menyeimbangkan berbagai dimensi kinerja, termasuk aspek keuangan, proses internal, inovasi, serta kepuasan karyawan (Saihu, 2019).

Faktor finansial selalu menjadi kunci keberhasilan suatu perusahaan, tetapi sumber daya manusia sekarang dianggap sebagai aset penting karena perusahaan berhubungan langsung dengan karyawan, konsumen, dan bahkan pesaingnya. Selanjutnya, keadaan ini mendorong bisnis dan organisasi untuk memikirkan cara baru untuk membuat sistem manajemen dan informasi yang dapat mengimbangi kemajuan bisnis. Sehingga Bermunculan konsep manajemen baru, seperti total *quality management*, *six sigma*, dan *balanced scorecard*. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia perlu diterapkan secara efektif oleh seluruh sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai visi dan misi dari sebuah perusahaan (Susan, E. 2019).

*Balanced scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, merupakan alat yang digunakan oleh manajemen yang berfungsi untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam ukuran kinerja yang terstruktur dan terintegrasi. BSC memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja tidak hanya dari perspektif keuangan, tetapi juga dari aspek non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam *Human Resources* berperan penting dalam menjembatani antara kinerja setiap karyawan dan kinerja dari sebuah perusahaan secara keseluruhan. Dengan kerangka kerja BSC, Indikator kinerja utama yang relevan dapat ditetapkan oleh sumber daya manusia dengan melihat pencapaian karyawan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga membantu menghadirkan budaya kerja yang berfokus pada pengembangan berkelanjutan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan meningkatkan efektivitas manajemen SDM dengan menyediakan kerangka kerja yang menyeluruh. Ini membantu perusahaan bermigrasi dari paradigma "selalu tentang finansial" ke cara baru, di mana hasil yang didapat menjadi pemantik untuk meninjau, mempertanyakan, dan mempelajari strategi yang digunakan. Dengan menambah ukuran finansial dengan metrik tambahan yang mengukur kinerja dalam bidang seperti kepuasan pelanggan dan inovasi produk, dengan tujuan memberikan contoh implementasi yang menyeluruh kepada atasan.

Dalam konteks *Human Resources* (HR), *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk tidak hanya mengukur hasil akhir seperti produktivitas dan laba, tetapi juga mengevaluasi



faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja jangka panjang. Perspektif "pembelajaran dan pertumbuhan" misalnya, memberikan penekanan pada pengembangan keterampilan karyawan, budaya organisasi, dan sistem informasi yang mendukung peningkatan kinerja. Dengan menerapkan BSC dalam strategi SDM, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis melalui peningkatan kompetensi, keterlibatan, dan motivasi yang tinggi.

Oleh karena itu, Berdasarkan dasar pemikiran dan paparan di atas Artikel ini akan membahas strategi pengelolaan *Human Resources* melalui *Balanced Scorecard* dalam rangka meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Hal untuk mencapai tujuan strategis serta meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi *Systematic Literature Review* (SLR), dimana *Systematic Literature Review* merupakan jenis penelitian yang melakukan pendalaman literatur dengan metode yang sistematis guna mengumpulkan data sekunder berupa karya ilmiah, jurnal, dan sumber lainnya yang relevan.

Penelitian ini menggunakan pedoman SLR yang diusulkan oleh Vom Brocke et al. (Camero & Alba, 2019):

- a. Menentukan ruang lingkup peninjauan dan mengonsep topik.
- b. memastikan bahwa semua karya ilmiah, jurnal, dan sumber lain yang relevan dengan penelitian sesuai dengan kriteria inklusi yang telah ditetapkan oleh peneliti. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan melalui penerapan *Balanced Scorecard*, artikel ini digunakan berkaitan dengan Strategi Pengelolaan *Human Resources* dalam Upaya Meningkatkan Kinerja dan Motivasi Karyawan melalui *Balanced Scorecard* dengan kata kunci: "*Human Resources*", "*Balanced Scorecard*", "Kinerja" dan "Motivasi Karyawan".
- c. Mengevaluasi kelayakan data untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam tinjauan literatur adalah akurat. dengan kriteria artikel, yaitu menggunakan bahasa inggis dan bahasa Indonesia yang diakses melalui Sinta, Google Scholar, dan Scopus, dan diterbitkan pada tahun 2019 hingga 2024.
- d. Menganalisis dan menginterpretasi data untuk menemukan hasil utama penelitian dan memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian.

Sifat penelitian ini adalah deskriptif, yang berarti penjelasan dan pemahaman terus menerus dari data yang dikumpulkan sehingga pembaca lebih mudah memahaminya. Kemudian untuk menyelaraskan tujuan penelitian ini, dilakukan penyaringan dan penilaian kelayakan data yang diperlukan untuk menunjang hasil penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kajian literatur yang dilakukan, *Balanced Scorecard* dalam strategi pengelolaan *Human Resources* menunjukkan relevansi yang kuat dalam upaya meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. BSC memungkinkan organisasi untuk melihat kinerja secara lebih menyeluruh dan tidak hanya terfokus pada hasil finansial. Dengan mengintegrasikan keempat



perspektif utama BSC, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan produktivitas dan motivasi.

1. Integrasi BSC dengan strategi *Human Resources* memungkinkan perusahaan untuk menciptakan keseimbangan antara tujuan bisnis jangka panjang dengan kebutuhan karyawan. Ini membantu sumber daya manusia berfungsi sebagai katalisator utama dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Perspektif finansial dalam BSC memastikan bahwa tidak hanya memfokuskan diri pada biaya, tetapi juga pada bagaimana kinerja karyawan dapat meningkatkan profitabilitas organisasi.
2. Meningkatkan Transparansi dan Keadilan dalam Penilaian Kinerja: Salah satu tantangan dalam manajemen kinerja adalah memastikan transparansi dan keadilan dalam penilaian. Dengan menerapkan BSC, memastikan bahwa evaluasi kinerja karyawan tidak hanya berfokus pada hasil langsung (finansial) tetapi juga mencakup kontribusi mereka dalam proses bisnis internal dan kepuasan pelanggan. Ini memberikan pandangan yang lebih adil tentang nilai karyawan terhadap organisasi, yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.
3. Peran Penting dalam Menumbuhkan Pandangan Positif terhadap Pembelajaran dan Pertumbuhan: Pandangan positif terhadap Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam BSC memberikan fokus yang jelas pada pengembangan karyawan. Hal ini sangat penting dalam konteks pengelolaan *Human Resources*, di mana karyawan didorong untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru. Dengan demikian, organisasi yang menggunakan BSC cenderung lebih mampu mengelola perubahan dan inovasi karena karyawannya lebih siap secara kompetensi dan motivasi.
4. Salah satu hambatan utama adalah resistensi terhadap perubahan, terutama dari karyawan yang mungkin merasa penilaian kinerja berbasis BSC lebih kompleks atau menambah beban administratif. Oleh karena itu, perlu memastikan bahwa proses implementasi dilakukan dengan pelatihan dan komunikasi yang baik untuk meminimalkan resistensi dan memastikan adopsi yang efektif.
5. Dengan penerapan yang efektif, BSC dalam pengelolaan sumber daya manusia memiliki dampak positif jangka panjang bagi organisasi. Selain meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan, BSC juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dengan lebih baik. Organisasi yang menerapkan BSC cenderung lebih berorientasi pada pengembangan jangka panjang, baik dalam hal sumber daya manusia maupun hasil bisnis.

Sehingga Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam Mewujudkan Tujuan Visi Misi Organisasi. Suksesnya suatu organisasi bergantung pada kinerja SDM yang optimal sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. SDM yang berkualitas diharapkan dapat mendukung organisasi mencapai keunggulan kompetitif (Budiasa, I.K, 2021).

Sumber daya manusia (SDM) saat ini dianggap sebagai aset dan perlu dilatih agar mereka dapat terus berkembang, karena jika SDM tidak mengalami peningkatan, mereka akan dinilai berubah menjadi aspek yang memberatkan bagi Perusahaan (Pratama, 2022). Sumber daya manusia pasti memiliki tingkat kinerja yang berbeda. Kinerja sendiri adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja atau organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti efektivitas dan efisiensi dalam bekerja, kepuasan kerja, Tingkat kekuasaan yang dimiliki atau didapatkan, dan sebagainya.



Menurut Oscar O.J. & Mahazan, M. (2020) dan Fachrurazi, S. Ag. et al. (2021), Bagaimana sebuah perusahaan dapat mengelola sumber daya manusianya adalah hal terpenting jika ia ingin terus berkembang. Pengelolaan dapat dilakukan melalui berbagai langkah, seperti proses perekrutan, penyeleksian, penempatan, pengembangan karyawan, dan, jika diperlukan, proses pemutusan hubungan kerja.

Sejalan Dalam Penelitian yang dilaksanakan oleh (Parinsi dkk, 2023) menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penelitian, bahwa inovasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dan Industri 4.0 melibatkan pertumbuhan teknologi yang dikenal sebagai Industri 4.0 telah membawa inovasi seperti Internet of Things (IoT), sistem radio, dan komunikasi manusia. Manajemen sumber daya manusia (SDM) akan diubah oleh teknologi seperti pencetakan 3D, mobil tanpa pengemudi, dan otomatisasi proses. Perusahaan perlu memiliki budaya perusahaan yang positif, manajemen SDM yang efektif, dan kesadaran akan berbagai generasi pekerja agar dapat berkelanjutan di era Industri 4.0. Bisnis akan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan, memotivasi staf, dan menawarkan peluang untuk pengembangan dan inovasi.

Penelitian oleh (Maradita, 2020) menunjukkan bahwa bahwa untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, pengukuran sumber daya manusia sangat penting. Di dalam *Human Resources Scorecard*, harus ada korelasi antara sebab dan akibat, bukan hubungan antara sebab dan akibat. Dasar pemikirannya adalah bahwa apa yang diukur itulah yang dikelola, dan apa yang dikelola barulah dapat diterapkan dan dinilai. Selain itu, *HR Scorecard* dapat membantu mengontrol biaya penciptaan nilai perusahaan, menilai kontribusi SDM terhadap pelaksanaan strategi, dan mendukung perubahan dan fleksibilitas organisasi.

Kemudian, pada penelitian yang dilakukan oleh (Maryati dkk, 2022) menunjukkan hasil bahwa proses pembentukan BSC untuk lembaga pendidikan belum sepenuhnya dilaksanakan. Penjabaran konsep BSC, yang mencakup visi, misi, analisis SWOT, perspektif BSC, tujuan strategis, peta jalan, dan sumber daya, belum dilaksanakan sesuai dengan penjabaran konsep BSC untuk sektor pendidikan.

Berikutnya, berdasarkan penelitian oleh (Jainurakhma, J. 2022) menunjukkan hasil penelitian bahwa ada hubungan antara Variable dependen (kinerja) dan variable independen (kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan karyawan perawat) berkorelasi. Untuk memaksimalkan pemanfaatan balanced scorecard sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen, manajemen rumah sakit harus melakukan pengukuran namun juga Mereka harus melihat faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pada setiap indicator yang ada sehingga dapat dilakukan tindak lanjut untuk memastikan bahwa indikator kinerja utama telah terpenuhi.

Hasil dari perhitungan yang dilakukan menggunakan rumus Balanced Scorecard menunjukkan bahwa kinerja Kanwil II PT. Pegadaian Persero Pekanbaru cukup baik, meskipun ada banyak hal yang perlu diperbaiki. Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan, yang mencakup profit margin, rasio operasional, dan rasio saat ini, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan baik walaupun nilai ROI telah turun dan perlu diperbaiki. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan, yang mencakup nilai tingkat retensi pelanggan, profitabilitas karyawan, dan kepuasan pelanggan dengan pemerolehan pelanggan, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah bisa dikatakan baik walaupun nilai yang didapatkan berada pada kategori cukup.



## PENUTUP

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan alat manajemen strategis yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan dengan menghubungkan tujuan organisasi secara menyeluruh dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia (*Human Resources*). Strategi pengelolaan *Human Resources* melalui BSC melibatkan empat perspektif utama: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Secara keseluruhan, kajian literatur menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan *Human Resources* dapat menjadi strategi yang kuat untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Melalui pemantauan yang lebih terstruktur dan penyesuaian terus-menerus terhadap dinamika organisasi, sumber daya manusia dapat berperan sebagai penggerak transformasi dan kesuksesan dalam jangka Panjang.

## DAFTAR RUJUKAN

- 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. DOI: <https://doi.org/10.37673/jebi.v5i1.650>
- Maryati, M., Wasliman, I., Rostini, D., & Iriantara, Y. (2022). Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Lembaga Pendidikan. *Indonesian Journal of Learning Education and Counseling*, 4(2), 157-167.
- Oscar O.J. & Mahazan, M. (2020). Strategi pengelolaan sdm dalam peningkatan kinerja perusahaan berkelanjutan di era industri 4.0. *JURNAL BECOSS*, 2(1). 2686-2557
- Parinsi, W. K., & Musa, D. A. L. (2023). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan di Industri 4.0. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(2), 1385-1393. DOI:[10.33087/jmas.v8i2.1510](https://doi.org/10.33087/jmas.v8i2.1510)
- Pratama (2022). [books.google.com](https://books.google.com). Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Pemerintahan dari Teori ke Praktik).
- Saihu, S. (2019). Implementasi Manajemen *Balanced Scorecard* Di Pondok Pesantren Jam'Iyyah Islamiyyah Tangerang Selatan. *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Quran dan Keislaman*, 3(1), 1-22.
- Shabrina, A. N., Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Ramadhan, H. N., Choirudin, M., Riyandito, M. R., ... & Hikayatuni'mah, P. A. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(3), 382-387.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adara Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2). 2685-4538
- WK Parinsi, DAL Musa - J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains), 2023 - [jmas.unbari.ac.id](http://jmas.unbari.ac.id). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan di Industri 4.0. [unbari.ac.id](http://unbari.ac.id)