



Analisis pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode Human Resource Scorecard (HRSC) di UPT Industri Kayu dan Produk Kayu Pasuruan

Maslikhan^{1✉}, M. Imron Mas'ud²

Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Yudharta, Kabupaten Pasuruan, Indonesia^(1,2)

DOI: 10.31004/jutin.v7i4.32498

✉ Corresponding author:

[maslikhan24@gmail.com]

Article Info

Abstrak

Kata kunci:
HRSC;
SDM;
Kinerja

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja karyawan di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan menggunakan metode Human Resource Scorecard (HRSC). Metode HRSC digunakan sebagai pendekatan holistik dalam mengevaluasi kinerja karyawan dengan memperhatikan aspek finansial, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini menggali data melalui wawancara mendalam dan observasi langsung terhadap praktik manajemen SDM di UPTI tersebut. Analisis data dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan di organisasi tersebut menggunakan panduan dan metrik yang disediakan oleh HRSC. Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan wawasan yang mendalam bagi manajemen UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan dalam meningkatkan kinerja karyawan, mengidentifikasi area-area yang perlu perbaikan, serta meningkatkan efektivitas secara keseluruhan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan lebih baik.

Abstract

Keywords:
HRSC;
SDM;
Measurement

This research aims to analyze employee performance measurements at the Pasuruan Timber and Wood Products UPTI using the Human Resource Scorecard (HRSC) method. The HRSC method is used as a holistic approach in evaluating employee performance by paying attention to financial aspects, customers, internal processes, as well as growth and learning. This research explores data through in-depth interviews and direct observation of HR management practices

at UPTI. Data analysis was carried out to identify the main factors that influence employee performance in the organization using guidelines and metrics provided by HRSC. It is hoped that the research results can provide in-depth insight for the management of Pasuruan Wood and Wood Products UPTI in improving employee performance, identifying areas that need improvement, and increasing overall effectiveness. It is hoped that the findings from this research can become the basis for developing more effective human resource management strategies and can better support the achievement of organizational goals.

1. INTRODUCTION

Dalam dunia bisnis modern yang kompetitif dan dinamis, pengukuran kinerja karyawan telah menjadi pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif. Evaluasi kinerja karyawan sangat penting untuk memahami kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan, serta mendukung pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, dan pengembangan lebih lanjut (Smith, 2020; Johnson, 2021). Pengukuran kinerja tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga berperan penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai hasil terbaik dan mendorong budaya perbaikan berkelanjutan di dalam organisasi.

Human Resource Scorecard (HRSC), yang dikembangkan dari konsep Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, merupakan alat strategis untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja sumber daya manusia secara efektif (Kaplan & Norton, 1996). HRSC mengintegrasikan tujuan dan strategi sumber daya manusia dengan tujuan dan strategi organisasi, sehingga memperkuat peran HR dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui HRSC, organisasi dapat memantau indikator kinerja kunci dari berbagai perspektif, seperti finansial, proses internal, kepuasan pelanggan, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang sangat penting untuk menyelaraskan praktik sumber daya manusia dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

Signifikansi HRSC menjadi semakin jelas ketika diterapkan pada konteks organisasi tertentu, seperti Unit Pelaksana Teknis (UPT) Industri Kayu dan Produk Kayu Pasuruan, yang berada di bawah koordinasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Timur. UPT ini menghadapi tantangan dalam memenuhi permintaan dan harapan pelanggan yang terus meningkat sambil tetap mematuhi persyaratan dari pemangku kepentingan. Meskipun telah mengimplementasikan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001, UPT masih mengalami kendala seperti kurangnya disiplin karyawan, motivasi, dan tingginya tingkat turnover, yang secara langsung memengaruhi kualitas layanan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan manajemen UPT, terungkap bahwa pengukuran kinerja karyawan dan evaluasi secara rutin masih belum memadai, sehingga menimbulkan masalah seperti ketidakhadiran, keterlambatan, dan kurangnya motivasi akibat tidak adanya penghargaan atas kinerja yang baik. Selain itu, UPT juga mengalami peningkatan turnover karyawan, yang mengganggu kelancaran operasi dan memerlukan proses rekrutmen serta pelatihan yang memakan waktu dan biaya. Tantangan-tantangan ini menunjukkan pentingnya pendekatan terstruktur terhadap pengukuran dan manajemen kinerja karyawan, seperti HRSC, untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memastikan bahwa praktik sumber daya manusia memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan organisasi.

Tabel 1 Data Turn Over Karyawan Bulan Januari Juni 2023 s.d Juli 2024

Bulan	Jumlah Karyawan Sekarang	Karyawan Keluar	Total Karyawan Setelah Karyawan Keluar
Juni	18		18
Juli	18		18
Agustus	18	1	17
September	17		17
Oktober	17		17
November	17		17
Desember	17		17

Bulan	Jumlah Karyawan Sekarang	Karyawan Keluar	Total Karyawan Setelah Karyawan Keluar
Januari	17	1	16
Februari	16		16
Maret	16		16
April	16		16
Mei	16		16
Juni	16		16
Juli	16		16

Tabel 1.2 Program Pelatihan Sumber Daya Manusia UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan

		UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan												No. Dok :	
		PROGRAM PELATIHAN SDM												No. Rev :	
														Tanggal :	
														Halaman :	
No	Jenis Pelatihan													Ket	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Pelatihan Pengukuran Kayu														<div style="display: flex; align-items: center; gap: 10px;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #4a86e8; border: 1px solid black;"></div> = Terealisasi <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: black; border: 1px solid black;"></div> = Tidak Terealisasi </div>
2	Pelatihan APAR														
3	Pelatihan sanding kayu														
4	Pelatihan APD														

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi penerapan Human Resource Scorecard (HRSC) sebagai metode untuk mengukur dan meningkatkan kinerja karyawan di UPT Industri Kayu dan Produk Kayu Pasuruan. Dengan mengidentifikasi indikator kinerja kunci dan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana HRSC dapat mengatasi tantangan yang ada dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memahami dampak HRSC terhadap retensi karyawan, motivasi, dan budaya organisasi, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap bidang manajemen sumber daya manusia di organisasi pelayanan publik.

2. METHODS

Penelitian ini disusun untuk mengumpulkan data dan wawasan yang komprehensif mengenai tantangan yang dihadapi oleh UPT Industri Kayu dan Produk Kayu Pasuruan, terutama terkait dengan kinerja karyawan. Metodologi ini mencakup studi pendahuluan, tinjauan literatur, identifikasi masalah, dan perumusan tujuan penelitian, diikuti dengan pengumpulan data, pengolahan, dan analisis menggunakan teknik-teknik yang telah mapan seperti Human Resource Scorecard (HRSC) dan Analytical Hierarchy Process (AHP).

Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan guna membingkai latar belakang penelitian ini. Studi ini melibatkan identifikasi masalah inti dalam organisasi dan pemahaman teori yang relevan, khususnya dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia. Melalui eksplorasi awal ini, perilaku karyawan di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan yang berpotensi mempengaruhi produktivitas perusahaan telah diidentifikasi.

Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur berfokus pada pengumpulan referensi yang mendukung proses pemecahan masalah dalam penelitian ini. Tinjauan ini mencakup teori-teori tentang pengukuran kinerja sumber daya manusia menggunakan metode seperti Human Resource Scorecard dan Analytical Human Process. Sumber-sumber untuk tinjauan ini berasal dari buku dan jurnal yang membahas metode-metode ini secara komprehensif.

Identifikasi dan Perumusan Masalah

Berdasarkan studi pendahuluan, berbagai masalah diidentifikasi di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan, termasuk perilaku karyawan yang berdampak negatif pada kinerja sumber daya manusia, yang mengakibatkan target produksi tidak tercapai. Hal ini menekankan perlunya pengukuran kinerja yang terstruktur untuk mengidentifikasi indikator-indikator kunci yang perlu ditingkatkan. Akibatnya, pertanyaan penelitian utama yang dirumuskan adalah: Bagaimana cara mengukur kinerja sumber daya manusia di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan dengan menggunakan Human Resource Scorecard dan Analytical Human Process?

Pengumpulan Data dan Sampel

Penelitian ini melibatkan penyebaran kuesioner untuk mengumpulkan data dari karyawan di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan. Populasi terdiri dari seluruh karyawan di Departemen Pelayanan Teknis, dengan ukuran sampel sebanyak 16 dari total 26 karyawan. Desain kuesioner mengikuti skala Likert, memastikan responden dapat memberikan umpan balik yang jelas dan terukur. Data yang dikumpulkan meliputi data primer (melalui observasi langsung, wawancara, dan kuesioner) dan data sekunder (seperti profil perusahaan, tingkat turnover, dan catatan pelatihan).

Pengolahan dan Analisis Data

Data yang dikumpulkan diproses melalui beberapa langkah. Metode Human Resource Scorecard digunakan untuk merancang kerangka kinerja sumber daya manusia. Ini melibatkan definisi strategi bisnis, pemetaan tujuan strategis, penyelarasan deliverables HR, dan implementasi sistem pengukuran kinerja yang kuat. Selanjutnya, Analytical Hierarchy Process (AHP) digunakan untuk memberi bobot pada pentingnya berbagai indikator kinerja, memastikan keselarasan strategis dengan tujuan organisasi. Konsistensi data diverifikasi melalui Consistency Ratio (CR), dan jika ditemukan ketidakkonsistenan, revisi dilakukan.

3. RESULT AND DISCUSSION

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan, metode Human Resources Scorecard (HRSC) digunakan sebagai alat pengukuran yang menyeluruh. Metode ini melibatkan empat perspektif utama, yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif memiliki sasaran strategis yang diukur melalui indikator kinerja yang spesifik. Analisis yang dilakukan menunjukkan adanya kekuatan serta kelemahan dalam implementasi HRSC di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan.

Perspektif Finansial

Pada perspektif finansial, UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan berfokus pada peningkatan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Produktivitas yang baik dicapai dengan proses produksi yang sesuai dengan permintaan konsumen, sementara kesejahteraan karyawan ditingkatkan melalui penyediaan BPJS. Namun, kesejahteraan karyawan yang hanya didukung oleh pemotongan gaji untuk BPJS sebesar Rp 15.000 per bulan masih perlu ditingkatkan agar karyawan merasa lebih aman dan nyaman dalam bekerja.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan berusaha untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Hasil survei menunjukkan skor kepuasan karyawan berada di angka 2,7, yang sudah melebihi target perusahaan. Loyalitas karyawan juga cukup baik, dengan hanya dua karyawan yang keluar pada tahun 2023. Namun, faktor internal masih menjadi alasan utama karyawan untuk resign, yang mengindikasikan perlunya peningkatan dalam manajemen internal.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari perspektif proses bisnis internal, UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan menargetkan peningkatan komunikasi, kualitas hubungan, standar rekrutmen, kepemimpinan, serta kesehatan dan keselamatan kerja. Komunikasi yang baik sangat penting untuk kelancaran produksi, dan perusahaan sudah mengadakan rapat bulanan untuk memastikan target tercapai. Namun, standar rekrutmen yang belum optimal karena menerima karyawan yang tidak sesuai dengan kualifikasi perusahaan mengakibatkan target produksi tidak tercapai. Dalam

hal kepemimpinan, perusahaan telah melakukan survei untuk menilai gaya kepemimpinan atasan, dan hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada sudah cukup baik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Meskipun perusahaan telah merencanakan pelatihan untuk mengurangi produk cacat, target belum tercapai, dengan persentase produk cacat mencapai 30%. Untuk itu, perlu ada pelatihan yang lebih intensif dan terfokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar produktivitas meningkat dan produk cacat dapat diminimalisir.

Pembobotan Kinerja dengan Metode AHP

Menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP), pembobotan dilakukan untuk menentukan prioritas dari tiap-tiap perspektif dalam HRSC. Hasilnya menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, khususnya peningkatan pengetahuan karyawan, memiliki bobot prioritas tertinggi sebesar 0,33. Hal ini menekankan pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, perspektif proses bisnis internal, khususnya kepemimpinan atasan, memiliki bobot prioritas terendah sebesar 0,04, namun tetap penting untuk diperhatikan karena kepemimpinan yang baik akan mendukung tercapainya target perusahaan.

Dari keseluruhan analisis, dapat disimpulkan bahwa meskipun UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan telah menerapkan metode HRSC untuk mengukur kinerja karyawannya, masih terdapat beberapa area yang memerlukan perbaikan, terutama dalam hal kesejahteraan karyawan, komunikasi internal, dan standar rekrutmen. Upaya untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan juga harus terus ditingkatkan agar produktivitas perusahaan dapat meningkat secara keseluruhan.

Hasil Perbandingan Kriteria

Tabel 3 Hasil perbandingan kriteria

No	Perbandingan Kriteria	Nilai Bobot	Keterangan
1	Financial – Costumer	0,125	Costumer berada diantara sangat penting dan kepentingan yang ekstrim dibandingkan dengan Financial
2	Financial – Proses Bisnis Internal	0,167	Proses Bisnis Internal cukup penting dengan kerjasama
3	Financial – Pertumbuhan dan pembelajaran	0,25	Pertumbuhan dan pembelajaran berada diantara agak lebih penting dan cukup penting dibandingkan dengan Financial
4	Costumer – Proses Bisnis Internal	3	Costumer diantara agak lebih penting dan cukup penting dibandingkan dengan Proses Bisnis Internal
5	Costumer – Pertumbuhan dan Pembelajaran	5	Costumer cukup penting dengan Pertumbuhan dan pembelajaran
6	Proses Bisnis Internal – Pertumbuhan dan pembelajaran	1	Proses Bisnis Internal berada diantara agak lebih penting dan sama pentingnya dengan Pertumbuhan dan pembelajaran

Hasil Perhitungan AHP

Tabel 4 Perhitungan AHP

	Financial	Costumer	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan pembelajaran
Financial	1	0,125	0,167	0,25
Costumer	8	1	3	5

	Financial	Costumer	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan pembelajaran
Proses Bisnis internal	7	0,33	1	1
Pertumbuhan dan pembelajaran	4	0,2	1	1
	20	1,655	5,167	7,25

Hasil Perhitungan lanjutan AHP

	Financial	Costumer	Proses Bisnis Internal	Pertumbuhan dan pembelajaran	Jumlah
Financial	0,050	0,076	0,032	0,034	0,192
Costumer	0,400	0,604	0,581	0,690	2,274
Proses Bisnis internal	0,350	0,199	0,194	0,138	0,881
Pertumbuhan dan pembelajaran	0,200	0,121	0,194	0,138	0,652

Hasil nilai bobot kriteria

No	Kriteria	Nilai bobot
1	Financial	0,048
2	Costumer	0,569
3	Proses Bisnis internal	0,220
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	0,163

Uji Konsistensi

UJI VA

$$VA = \begin{vmatrix} 1 & 0,125 & 0,167 & 0,25 \\ 8 & 1 & 3 & 5 \\ 7 & 0,33 & 1 & 1 \\ 4 & 0,2 & 1 & 1 \end{vmatrix} \times \begin{vmatrix} 0,048 \\ 0,569 \\ 0,220 \\ 0,163 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 0,196706 \\ 2,429325 \\ 0,90752 \\ 0,68935 \end{vmatrix}$$

UJI VB

$$VB = \begin{vmatrix} 0,196706 \\ 2,429325 \\ 0,90752 \\ 0,68935 \end{vmatrix} : \begin{vmatrix} 0,050 \\ 0,597 \\ 0,214 \\ 0,140 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 4,090978 \\ 4,272294 \\ 4,121053 \\ 4,227116 \end{vmatrix}$$

Menentukan nilai λ_{maks}

$$\lambda_{maks} = \frac{\sum VB}{n} = \frac{16,71144}{4} = 4,17786$$

Menghitung nilai CI

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} = \frac{4,17786 - 4}{4 - 1} = \frac{0,17786}{3} = 0,059287$$

Menghitung nilai CR

$$CR = \frac{CI}{CR} = \frac{0,059287}{0,90} = 0,065874$$

4. CONCLUSION

Penilaian kinerja sumber daya manusia di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan menggunakan metode Human Resources Scorecard (HRSC) didasarkan pada visi dan misi perusahaan dan menghasilkan 12 indikator penilaian kinerja yang menjadi acuan dalam pengukuran kinerja karyawan. Indikator-indikator tersebut meliputi jumlah produksi, pemberian jaminan kesejahteraan melalui BPJS, indeks kepuasan karyawan, jumlah karyawan yang keluar (resign), jam koordinasi antara atasan dan karyawan, jumlah rapat yang terlaksana, jumlah karyawan yang belum memenuhi standar rekrutmen, indeks kepemimpinan atasan, jumlah kecelakaan kerja yang terjadi, persentase produk cacat, serta persentase karyawan yang setuju dengan rencana pengembangan.

Bobot prioritas dari masing-masing indikator kinerja sumber daya manusia ini dihitung menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) dengan bantuan software Microsoft Excel. Hasilnya menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal mendapatkan bobot prioritas tertinggi, di mana aspek kepemimpinan atasan memiliki bobot sebesar 0,04.

Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan metode HRSC dan AHP di UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan ini kemudian dievaluasi menggunakan sistem traffic light, yang membagi indikator kinerja menjadi tiga kategori: hijau, kuning, dan merah. Berdasarkan hasil perhitungan, seluruh indikator kinerja masuk dalam kategori kuning, yang menunjukkan bahwa kinerja tersebut belum mencapai target yang diharapkan.

5. ACKNOWLEDGMENTS (Optional)

Penelitian ini dapat terlaksana berkat dukungan dan kolaborasi dari berbagai individu dan organisasi. Kami ingin mengucapkan terima kasih atas bantuan administratif yang diberikan oleh manajemen UPTI Kayu dan Produk Kayu Pasuruan, yang telah bekerja sama dan terbuka sehingga memungkinkan kami untuk melakukan survei dan mengumpulkan data secara efektif. Kami juga sangat menghargai dukungan teknis yang diberikan oleh departemen produksi, yang memberikan wawasan berharga dan akses ke proses operasional yang sangat penting bagi penelitian ini. Selain itu, kontribusi dari BPJS Ketenagakerjaan dalam menyediakan data kesejahteraan sangat bernilai. Tanpa partisipasi dan bantuan dari para pemangku kepentingan ini, penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan dengan sukses.

6. REFERENCES

- S. Snell and G. Bohlander, *Strategic Human Resource Management*, Nelson Education, 2016.
- R. Lussier and J. R. Hendon, *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*, SAGE Publications, 2016.
- R. S. Kaplan and D. P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press, 2004.
- P. F. Buller and G. M. McEvoy, "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight," *Human Resource Management Review*, vol. 22, no. 1, pp. 43-56, 2012.
- S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational behavior*, Pearson, 2018.
- G. Dessler, *Human resources management*, Pearson, 2015.
- [M. Armstrong and A. Baron, *Managing performance: Performance management in action*, CIPD Publishing, 2004.
- T. Pyzdek and P. A. Keller, *The six sigma handbook*, McGraw Hill Professional, 2014.
- M. Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice**, 13th ed. London, UK: Kogan Page, 2014.
- G. Dessler, **Human Resource Management**, 15th ed. Boston, MA: Pearson Education, 2017.

- R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Human Resource Management*, 14th ed. Mason, OH: Cengage Learning, 2015.
- D. Ulrich, W. A. Schiemann, and L. Sartain, *The Rise of HR: Wisdom from 73 Thought Leaders*. Alexandria, VA: HR Certification Institute, 2015.
- J. Bratton and J. Gold, *Human Resource Management: Theory and Practice*, 6th ed. London, UK: Palgrave Macmillan, 2017.
- A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, 3rd ed. New York, NY: Harper & Row, 1987.
- B. M. Bass and R. E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. New York, NY: Psychology Press, 2006.
- L. Spencer and S. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, NY: John Wiley & Sons, 1993.
- P. M. Wright and G. C. McMahan, "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of Management*, vol. 18, no. 2, pp. 295-320, 1992.
- R. Likert, "A Technique for the Measurement of Attitudes," *Archives of Psychology*, vol. 140, pp. 1-55, 1932.
- E. D. Pulakos, *Performance management: A roadmap for developing, implementing, and evaluating performance management systems*, SHRM Foundation, 2004.
- B. E. Becker, M. A. Huselid, and D. Ulrich, *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business Press, 2001.
- H. Aguinis, *Performance management*, 3rd ed., Pearson, 2019.
- R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Review Press, 1996.
- M. Huselid, B. Becker, and R. Beatty, *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*, Harvard Business Review Press, 2005.
- J. W. Boudreau and P. M. Ramstad, *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business Review Press, 2007.
- D. P. Norton and R. S. Kaplan, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business Review Press, 2004.
- R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action," Harvard