

Pertemuan 9

KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Pendahuluan

M

odul pertemuan ini berisi konsep kinerja dalam manajemen sumber daya manusia. Fokus utama manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas SDM mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Topik 1: Konsep Kinerja

Pengertian kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam memwujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya.

Karyawan bisa mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja, bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besarnya imbalan yang diberikan, serta di pengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model mitra – *lawyer*, kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor :

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan dan sifat
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal dan eksternal
7. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, maka pengertian atau definisi kinerja atau performance dapat disimpulkan bahwa hasil kerja yang baik dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing – masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dari uraian tersebut, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Motivasi kerja dan kemampuan kerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya karyawan dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki karyawan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

Indikator Kinerja

Menurut Moehariono (2010). Banyak terdapat pengertian indikator kinerja disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan. Sebenarnya, indikator merupakan alat yang dipergunakan untuk menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu, misalnya apabila suatu hasil pekerjaan dikatakan bagus, apa yang digunakan untuk menjelaskan mengenai hal yang disebut bagus tersebut. Apabila dikatakan seseorang sudah paham, apa yang digunakan untuk menjelaskan mengenai tingkat pemahaman orang tersebut, paham yang bagaimana dan sejauh mana.

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan pengukuran kinerja (*performance measure*), tetapi sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama – sama dalam kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Pada indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal – hal yang bersifat hanya merupakan indikasi kinerja saja sehingga bentuknya cenderung keualitatif atau tidak dapat dihitung, sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung sehingga bersifat kuantitatif atau dapat dihitung.

Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, dalam penentuan KPI haruslah benar- benar merupakan penjabaran visi, misi-misi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Penentuan KPI dilakukan dengan

melakukan wawancara/ interview terhadap perusahaan. Ada organisasi yang berorientasi pada profit dan ada yang berorientasi pada nonprofit.

Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja bisa didefinisikan dengan evaluasi hasil kerja dari seorang karyawan secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan. Penilaian prestasi merupakan hasil dari prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang telah ditetapkan. Adapun tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Untuk mengetahui kualitas personel karyawan yang berhubungan dengan sikap, watak maupun kekuatan dan kelemahan lainnya sehubungan dengan pekerjaan di perusahaan.
3. Untuk mengetahui potensi yang dimiliki karyawan dalam menduduki jabatan lain (promosi), apakah melalui training terlebih dahulu atau tanpa training sudah dapat dipromosikan.

Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Bagi pekerja, Dapat digunakan sebagai umpan balik tentang prestasi kerja selama ini. Dari hasil kerja karyawan akan dapat memahami kelebihan dan kelemahan yang ada pada dirinya, dan untuk mengembangkan kemampuan lebih lanjut.
2. Bagi perusahaan, Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terhadap karyawan yang berkaitan dengan promosi jabatan, mutasi, penentuan gaji dan kompensasi yang lebih objektif, demosi, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), untuk mengidentifikasi kebutuhan akan *training*.

Vanany (2009), mengatakan "*performance measurement system is defined as the set of metrics used to quantify the efficiency and effectiveness of an action*". Sistem pengukuran kinerja adalah sekumpulan metrik yang berguna untuk menghitung efisiensi dan efektivitas dari sebuah aktivitas. Sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi menggunakan keseimbangan antara indikator-indikator kinerja finansial dan non-finansial. Indikator finansial adalah indikator yang terpicu oleh indikator non finansial. Tanpa adanya kinerja non finansial yang baik akan sangat sukar kinerja finansial yang baik.

Berdasarkan model-model pengukuran sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi yang telah ada, maka Neely dan Kennerly (2000) telah berhasil menjabarkan beberapa karakteristik dari model pengukuran kinerja terintegrasi yang dapat membantu organisasi untuk mengetahui karakteristik dari sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi. Berikut beberapa karakteristik sistem pengukuran kinerja terintegrasi.

1. Mampu menyediakan gambaran yang seimbang dari organisasi. Gambaran tersebut sebaiknya merefleksikan kondisi finansial dan non-finansial, internal dan eksternal, serta efisiensi dan efektivitas organisasi atau perusahaan yang diukur.

2. Mampu menggambarkan kondisi kerja organisasi dengan ringkas.
3. Mampu menggambarkan kebutuhan organisasi secara multi dimensional.
4. Mampu mengukur kinerja organisasi secara luas (*Comprehensiveness*), sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang sebaiknya dihilangkan serta kebutuhan-kebutuhan apa saja yang perlu ditambahkan.
5. Mampu mengintegrasikan organisasi baik secara fungsi-fungsinya maupun hirarkinya.

Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Perancangan sistem pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu perancangan yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Perancangan sistem pengukuran kinerja lingkungan digunakan sebagai dasar dalam untuk merancang keberhasilan dan kegagalan dalam melakukan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi tersebut.

Topik 2: Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Bambang Kusriyanto (dalam Mangkunegara, 2006) kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja perusahaan persatuan waktu (lazimnya per jam). Menurut Srimindarti (Dalam Pramadhany, 2011), Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi.

Fungsi Sumber Daya Manusia

Menurut Moeheriono (2009) Dasar – dasar penciptaan nilai strategi sumber daya manusia dalam organisasi adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Biasanya, profesi dalam fungsi sumber daya manusia ini diharapkan dapat mengarahkan tujuan dan sasaran perusahaan, yang terdiri atas dimensi penting berikut.

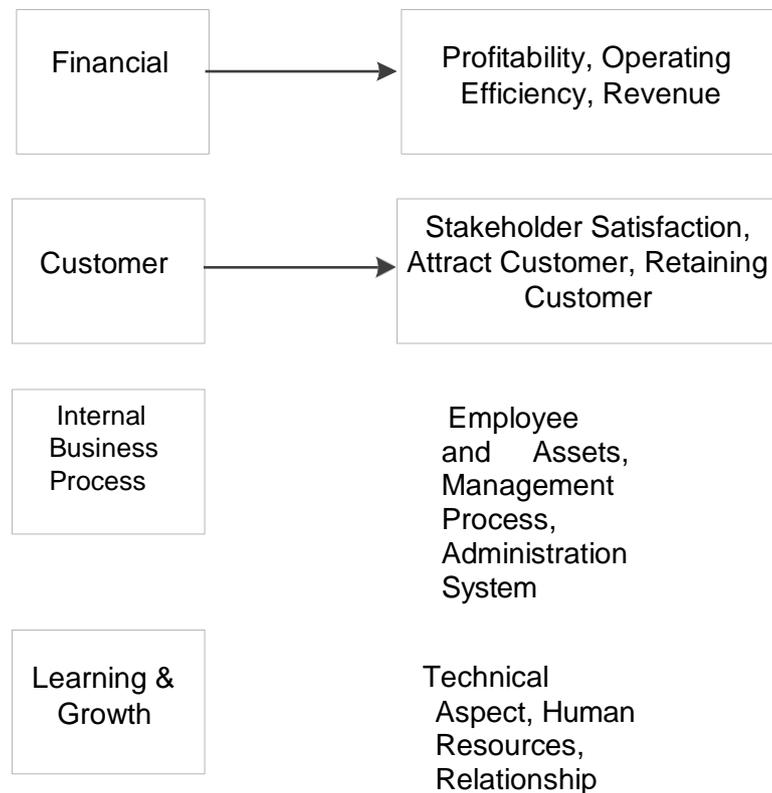
- a. Manajemen sumber daya manusia teknis, yang meliputi : penyampaian (*delivery*) rekrutmen, kompensasi dan keuntungan.
- b. Manajemen sumber daya manusia strategic, yang meliputi : pelayanan manajemen sumber daya manusia teknis dalam cara yang mendukung langsung implementasi strategi perusahaan.

Mereka mengatakan bahwa kebanyakan para manajer sumber daya manusia lebih memusatkan perhatian kegiatannya pada penyampaian (*delivery*) yang tradisional atau kegiatan teknis manajemen sumber daya manusia saja, dan dianggap masih kurang memperhatikan pada dimensi manajemen sumber daya manusia yang strategic. Seharusnya, kompetensi yang perlu dikembangkan bagi para manajer sumber daya manusia di masa depan dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja organisasi adalah kompetensi manajemen sumber daya manusia yang berbasis strategik dan bisnis.

Human Resources Scorecard

Dalam perkembangan organisasi dan ekonomi baru pada era globalisasi sekarang ini, khususnya pada penciptaan nilai – nilai (*value creation*), suatu organisasi sangat didominasi oleh *human capital* dan model *intangible* (tidak terwujud) lainnya. Oleh sebab itu, perlu diwujudkan adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia. Salah satu konsep yang diperkenalkan itu adalah *Human Resources Scorecard*, yang menawarkan langkah – langkah penting guna mengelola strategi sumberdaya manusia. *Human Resources Scorecard* merupakan sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih *intangible* (tidak terwujud) untuk diukur peranannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan.

HRSc merupakan memodifikasi model *balance Scorecard*, yang saat itu paling sering digunakan pada tingkat perusahaan. Namun, pendekatan masih berfokus pada strategi jangka panjang dan koneksi ke hasil bisnis. *Human Resources Scorecard* menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat indikator kunci kinerja (*Key Performance Indicator*) yang dapat merepresentasikan kinerja SDM untuk tercapainya tujuan perusahaan. Melalui penerapan metode *Human Resources Scorecard* di suatu perusahaan, maka akan diketahui karakteristik kunci perusahaan untuk kemudian dievaluasi sehingga dapat dilakukan perbaikan – perbaikan yang nantinya dapat membawa perubahan yang positif bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan langkah yang tepat untuk memperbaiki kinerja karyawannya. Dalam sebuah jurnal Harnanda (2011) menjelaskan bahwa Suyono (2007) mengemukakan bahwa dengan menggunakan HR Scorecard, kita dapat melihat suatu organisasi dalam empat perspektif, yaitu Perspektif *Financial*, Perspektif *Customer*, Perspektif *Internal*, *Business Process*, dan Perspektif *Learning and Growth*.



Gambar 1 Goals masing-masing Perspektif HR Scorecard

1. Perspektif *Financial*

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur dengan kontribusi nilai shareholder perusahaan, memaksimalkan biaya SDM (Becker dkk.,2009). Menurut jurnal (Harnanda dkk.,2011), Suyono (2007), tujuan perspektif ini umumnya terkait pada upaya peningkatan produktivitas, dan utilitas aset organisasi, termasuk upaya meningkatkan efisiensi.

2. Perspektif *Customer* (Pelanggan)

Suyono (2007) mengemukakan bahwa perspektif *customer* merupakan tolak ukur karyawan sebagai asset, sebagai pengguna atau *output* dari implementasi strategi SDM yang memberikan dampak terhadap *customer*. Perspektif ini menggambarkan tampilan organisasi di mata pelanggan.

Ukuran utama dari perspektif ini adalah *market share*, *customer acquisition*, *customer retention*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

3. Perspektif *Internal Business Process* (Proses Internal Bisnis)

Perspektif ini memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak pada kepuasan *customer* dan mencapai tujuan finansial dari organisasi. Perspektif ini meliputi inovasi, proses, dan pelayanan. Ukuran utama perspektif ini terdiri dari menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis, *ensure a strategy focused workforce*, *develop and enhance world class program* dan *provide proactive workforce solutions* (Rusdiyanto,2009).

4. Perspektif *Learning and Growth* (Pelatihan dan Pertumbuhan)

Perspektif ini memfokuskan pada sistem dan strategi untuk pengembangan SDM, misalnya melalui pelatihan (Rusdiyanto, 2009). Menurut Suyono (2007), ukuran utama perspektif ini adalah produktivitas karyawan yang diukur dari jumlah *output* yang dihasilkan oleh tiap karyawan, tingkat kepuasan karyawan, pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, dan tingkat retensi atau penolakan karyawan yang diukur dari jumlah *turnover*.

Tabel 1. Perspektif HR Scorecard

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif Proses Bisnis Internal	Perspektif Pelanggan	Perspektif Keuangan
<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan Karyawan - Kemampuan Sistem Informasi - Motivasi - Pemberdayaan - Kesesuaian dengan standar kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi - Proses - Pelayanan 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Market Share</i> - <i>Customer Acquisition</i> - <i>Customer Retention</i> - <i>Customer Satisfaction</i> - <i>Customer Profitability</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cost Effectiveness</i>

(Sumber : Walker & Mc Donald, 2001)

Menurut penelitian Walker & Mc Donald (2001) menyatakan bahwa perlu dilakukan pengukuran terhadap kinerja SDM, yang salah satunya menggunakan pendekatan HR Scorecard. Dengan menggunakan pendekatan ini, organisasi pendidikan nonformal dan informal dapat merancang strategi untuk kinerja yang unggul yang umumnya menuntut investasi yang signifikan pada orang, sistem dan proses yang mampu membangun kemampuan organisasi untuk terus bertumbuh dan berkembang. Selain itu, HR Scorecard juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah strategi yang dilakukan sudah tepat, dan juga untuk mengawasi apakah strategi organisasi telah dijalankan.

Berdasarkan penelitian Gabcanova Iveta (2012) yang berjudul "*Human Resources Key Performance Indicators*" *Key performance indicators* (KPI) mencerminkan kinerja organisasi. Peta strategi yang mana merupakan bagian penting dalam *HR Scorecard* dan menjadi dasar dalam menspesifikasikan KPI. Tujuan utama organisasi harus memiliki *HR Scorecard* yang *manageable* dan berkelanjutan dengan KPI yang nyata dan dapat diukur. Dari kedua penelitian sebelumnya diatas, jika dibandingkan dengan penelitian sekarang mempunyai nilai lebih, yaitu dilakukannya penerapan perancangan *HR Scorecard* atas teori-teori yang diambil dari penelitian sebelumnya, yang mana belum diterapkan pada penelitian tersebut.

Kelebihan *Human Resources Scorecard*

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich (2009) sistem pengukuran *Human Resources Scorecard* mempunyai kelebihan tertentu, yaitu :

1. Memberikan sarana untuk mengidentifikasi dalam pengertian kuantitatif perbedaan-perbedaan antara arsitektur SDM perusahaan (fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku karyawan) dengan arsitektur yang ideal.
2. Membantu mengidentifikasi *doables* dan *deliverable* yang paling tepat yang menjadi fokus proses biaya-manfaat.
3. Dapat memperbaiki kinerja pada dimensi pelanggan yang dapat mengoptimalkan keuntungan.
4. Mengetahui perbedaan penting antara *lagging* dan *leading* indikator.
5. Sebagai dasar *training* pada Riset dan Pengembangan SDM.

Berdasarkan penelitian tentang pengukuran kinerja dengan *Human Resource Scorecard* dapat diambil kesimpulan tentang perkembangan perusahaan sebagai objek yang diteliti adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian Singgih, dkk (2009) di PT. JB, sistem pengukuran kinerja dengan *Human Resource Scorecard* dapat digunakan mengetahui pencapaian kinerja sistem

- sumber daya manusianya berdasarkan hasil perancangan sistem pengukuran kinerja sistem sumber daya manusia.
2. Berdasarkan penelitian Widarsono (2009), *Human Resource Scorecard* merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting bagi manajer sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan di masa depan, mengingat lingkungan yang selalu berubah.
 3. Berdasarkan penelitian Becker, Huselid pada sistem-sistem SDM yang berpengaruh pada CEO salah satu perusahaan, penerapan *Human Resource Scorecard* memperbaiki indeks sumber daya manusia.

Tahapan Pengukuran Kinerja

1. Penentuan *Strategic Objectives*

Penentuan *strategic objectives* sesuai dengan keinginan *stakeholder*, visi dan misi perusahaan, yaitu menjabarkan keinginan maupun kebutuhan *stakeholder* juga penjabaran visi dan misi perusahaan yang telah melalui hasil verifikasi untuk selanjutnya dijadikan sebagai *strategic objectives*. *Strategic objectives* tersebut merepresentasikan keinginan *stakeholder* dan sekaligus patokan untuk pembentukan *key performance indicator* atau KPI.

2. *Key Performance Indicator*

Menurut Soemohadiwidjojo (2015), *Key Performance Indicator* (KPI) adalah serangkaian Indikator Kinerja penting yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis perusahaan sesudah berhasil dicapai. Sebuah KPI ditetapkan dengan cara-cara berikut

1. berdasarkan tujuan strategis perusahaan, rencana kerja dan sasaran yang sudah ditetapkan dalam Kontrak Manajemen, identifikasi seluruh data atau informasi yang relevan dengan keberhasilan pelaksana rencana strategis perusahaan.
2. Lakukan pembobotan KPI untuk menentukan prioritas KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.
3. Tetapkan sasaran/target KPI yang ingin dicapai, dengan memerhatikan sasaran yang telah dituangkan dalam Kontrak Manajemen.
4. Ditetapkan kerangka waktu berlakunya KPI tersebut.
5. Proses pengukuran dan pelaporan kinerja dilakukan secara berkala.

Dalam menetapkan sebuah indikator kinerja sebagai KPI, Indikator kinerja tersebut harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Spersifik, indikator kinerja harus dapat didefinisikan secara

spesifik.

2. Terukur, Indikator kinerja harus dapat diukur.
3. Realistis, sasaran/target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
4. Relevan, indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/ proses bisnis organisasi/departemen terkait.
5. Batasan waktu, pencapaian sasaran/target indikator kinerja memiliki Batasan waktu yang jelas.
6. Menantang, sasaran/target indikator kinerja yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Referensi:

Becker, B.E. Huselid, M.A. and Ulrich D. (2009). *The HR Scorecard*. Boston:Harvard Business School Press

Mangkunegara, Prabu. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama

Moeheriono. (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia

Soemohadiwidjojo, Arini T. (2015). *Mudah Menyusun SOP, Standard Operational Procedure*. Jakarta: Penebar Plus

Walker, Garret and MacDonald, J Randall. (2001). *Designing and Implementing an HR Scorecard*. *Human Resource Management Journal* Ed December 2001 p. 365-377

Penyusunan Alat Ukur Kinerja Bagian Personalias Rumah Sakit 'X' dengan metode *Human Resource Scorecard (HR Scorecard)*

Yohane Kurniawan

Fakultas Psikologi
yo.kurniawan@gmail.com

Nurlaila Effendy

Fakultas Psikologi
laila.effendy@email.com

Abstrak - Sumber daya manusia sebagai salah satu *intangible asset* juga berperan sebagai salah satu aset strategis perusahaan karena mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Gates dan Langevin (2002) menyatakan ketika perusahaan semakin ahli membangun *Human Capital Measures* (HCM), maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Indikator kunci bukanlah hasil dari kinerja, namun lebih sebagai aspek yang menggerakkan hasil untuk mencapai visi perusahaan (Parmenter, 2007). Hal ini ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan Haffer dan Kristensen (2010) yang menyatakan bahwa indikator kunci peran manajemen orang (*people management*) akan memberikan dampak pada pertumbuhan iklim bisnis. Indikator kunci ini akan diterjemahkan sebagai indikator kinerja bagian personalia di RS 'X'. Penelitian bertujuan menyusun indikator kinerja bagian personalia sesuai arahan strategis RS 'X' sehingga mampu mencapai visi organisasi. Indikator kinerja merupakan ukuran dari masing-masing *strategic objective* dari perspektif strategis, operasional, pelanggan dan finansial. Hal ini disebabkan selama ini bagian personalia dianggap sebagai *cost center* daripada bagian yang bertanggungjawab terhadap SDM sebagai *intangible asset*. Metode penelitian ini adalah *action research* dengan dua siklus penelitian. Siklus kedua merupakan hasil evaluasi dari siklus pertama dengan tahapan yang sama. Teknik pengambilan data menggunakan observasi, wawancara, dan diskusi. Subjek penelitian ini adalah bagian personalia dengan narasumber staf personalia, direksi, kepala bagian non personalia. Hasil yang diperoleh berupa rancangan alat ukur yang disusun dengan metode *HR Scorecard*.

Kata kunci : HR Scorecard, indikator kunci.

Abstract – Human resources as one of the intangible assets also serves as one of the strategic assets of the company as it affects the company's financial performance . Gates and Langevin (2002) states when companies are increasingly expert build Measures of Human Capital (HCM) , the higher the performance of the company . Key performance indicators are not the result of performance , but rather as an aspect that drives the company's vision to achieve results (Parmenter , 2007) . This is shown by research conducted Haffer and Kristensen (2010) which states that the key performance indicators of the role of people will have an impact on the growth of the business climate . The key indicator will be interpreted as an indicator of the performance of the personnel in hospital ' X ' . The research aims to develop appropriate performance indicators of the personnel strategic direction RS ' X ' so as to achieve the vision of the organization . Performance indicator is a measure of each of the strategic objectives of the strategic perspective , operational , and financial customers . This is due to the personnel department during regarded as a cost center rather than a part that is responsible for human resources as intangible assets . The method of this study is action research with two cycles of research . The second cycle is the result of the evaluation of the first cycle with the same steps . Data collection techniques used observation , interviews , and discussions . The subjects were part of a resource personnel with personnel staff , directors , head of non- personnel . Results obtained in the form of a draft gauge compiled by the HR Scorecard method .

Keywords: HR Scorecard, Key Performance Indicator

Penyusunan Alat Ukur Kinerja Bagian Personalias Rumah Sakit 'X' dengan metode *Human Resource Scorecard (HR Scorecard)*

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah bagian yang amat penting dari suatu sistem pelayanan kesehatan. Dalam jejaring kerja pelayanan kesehatan, rumah sakit menjadi simpul utama yang berfungsi sebagai pusat rujukan. Pada tahun 2011, tercatat 9.005 puskesmas, 751 rumah sakit pemerintah dan 893 rumah sakit swasta yang tersebar di seluruh Indonesia (Kemenkes, 2012). Di Jawa Timur terdapat 206 Rumah Sakit Umum (Ditjen BUK, Kemkes RI, 2012) dan 40 diantaranya berada di Kota Surabaya (2013, Pemkot Surabaya). Soeroso (2002) mengungkapkan bahwa rumah sakit telah berkembang menjadi industri jasa. Sebagai sebuah industri jasa, maka peran sumber daya manusia akan menjadi peran vital untuk operasional rumah sakit. Norton (Becker, dkk. 2001) menyatakan eksekutif organisasi menyadari bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan fondasi bagi penciptaan nilai aset perusahaan.

Mark Huselid, Susan Jackson dan Randall Schuler (sitat dalam Becker, dkk. 2001) menyatakan bahwa efektivitas manajemen SDM memiliki dua dimensi esensial. Pertama, manajemen SDM teknis, yang mencakup penyampaian dasar-dasar SDM seperti perekrutan, kompensasi, dan tunjangan. Kedua, manajemen SDM strategis, dimana melibatkan penyampaian jasa yang dilakukan Bagian HRD untuk mendukung implementasi strategi perusahaan. Huselid, dkk. menemukan bahwa kebanyakan manajer SDM cakap dalam melakukan aktivitas SDM teknis namun kurang cakap dalam melakukan kapabilitas SDM strategis. Manajer SDM terbatas kemampuannya dalam menerjemahkan strategi dan sasaran operasional perusahaan ke dalam sasaran SDM yang dapat ditindaklanjuti dan selanjutnya mengimplementasikan sasaran-sasaran tersebut. Situasi ini sesuai dengan Rumah Sakit 'X' yang menjalankan fungsi bagian personalia menggunakan metode manajemen SDM teknis.

Penyusunan mekanisme pengukuran kinerja organisasi memiliki keterkaitan dengan banyak hal. Penelitian ini akan dibatasi pada penyusunan indikator kinerja organisasi dengan

model *HR Scorecard*. Penelitian ini dilakukan di bagian personalia Rumah Sakit 'X'. Identifikasi aspek pengukuran dibuat berdasarkan visi, misi, *value statement*, *strategic direction* perusahaan. Hasil penyusunan *HR Scorecard* hanya berlaku untuk diimplementasikan di bagian personalia Rumah Sakit 'X'.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini ditujukan untuk merancang pengukuran kinerja bagian personalia menggunakan *metode HR Scorecard*. *HR Scorecard* digunakan untuk menyusun strategi bagian personalia. Strategi bagian personalia harus mampu memberikan dukungan pada arahan strategis perusahaan yang disebut dengan *strategic direction*. Penelitian ini juga diarahkan untuk menyusun indikator kinerja sesuai dengan strategi bagian personalia.

Penelitian ini termasuk dalam penelitian aplikasi (*applied research*), karena penelitian ini berorientasi pada penyelesaian masalah serta ditujukan dalam pengambilan keputusan. Pada penelitian ini penyelesaian masalah yang dimaksud yakni pada penerapan sistem pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *HR Scorecard* dan hasilnya akan dijadikan sebagai referensi acuan Rumah Sakit 'X' dalam pengambilan kebijakan strategis terkait sumber daya manusia.

Strategi penelitian yang digunakan yakni penelitian tindakan (*action research*). Pada penelitian ini, peneliti hanya akan menggambarkan satuan analisis tertentu yakni pada bagian personalia di Rumah Sakit 'X'. Strategi penelitian tindakan dipilih karena peneliti tertarik melakukan perbaikan sistem yang dimulai dari level terdekat dengan karyawan yakni pada satu bagian. Bila usulan korektif disimpulkan sangat membangun bagi bagian yang diteliti, maka metode ini dapat diterapkan pada bagian lain sampai ke tingkat tertinggi sesuai dengan siklus penelitian tindakan. Berikut adalah urutan langkah penelitian berdasarkan tahapan penelitian tindakan:

A. Siklus pertama

1. *Planning stage*

- a. Identifikasi dan pembatasan topik permasalahan
- b. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara, observasi dan *review* dokumen
- c. Menentukan literatur yang sesuai
- d. Mengembangkan rencana penelitian
- e. Mengumpulkan data primer dan sekunder
- f. Identifikasi visi, misi, value statement, arahan strategis Rumah Sakit 'X'
- g. Menyusun tugas utama, output, harapan customer
- h. Menyusun analisa SWOT berdasarkan data *Employee Satisfaction Survey*, data kesenjangan harapan atas tugas yang diberikan, dan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan.

2. *Acting stage*

- a. Menyusun *strategic objective* bagian personalia berdasarkan arahan strategis perusahaan, hasil analisa SWOT, *job description* bagian personalia.
- b. Mengembangkan rencana aksi dengan menyusun *strategy map* bagian personalia
- c. Merancang indikator kunci kinerja (KPI) bagian personalia dengan metode *HR Scorecard* dengan menentukan *target* dan *initiative*
- d. Melakukan pembobotan pada masing-masing aspek HR Scorecard
- e. Menurunkan bobot pada masing-masing aspek untuk menentukan bobot pada masing-masing KPI
- f. Menentukan target yang harus dicapai pada masing-masing KPI
- g. Merancang *initiatives* yang akan menjadi aktivitas bagian personalia
- h. Diskusi hasil rancangan *HR Scorecard* dengan departemen HR

3. *Developing stage*

- a. Diskusi hasil rancangan *HR Scorecard* dengan Manajemen
- b. Melakukan validasi

4. *Reflecting stage*

- a. Analisis hasil penelitian

- b. Evaluasi hasil rancangan pada silus pertama
- c. Refleksi / pemaknaan
- d. Rencana tindak lanjut

B. Siklus kedua

1. *Planning stage*

- a. Revisi hasil rancangan *HR Scorecard*
- b. Menyusun *HR Scorecard* sesuai hasil evaluasi

2. *Acting stage*

Melakukan pengukuran dengan HR dari data tahun sebelumnya

3. *Developing stage*

- a. Diskusi hasil rancangan *HR Scorecard* dengan Manajemen
- b. Melakukan validasi

4. *Reflecting stage*

- a. Analisis hasil
- b. Evaluasi hasil rancangan *HR Scorecard* pada siklus kedua
- c. Refleksi / pemaknaan
- d. Rancangan yang sesuai kebutuhan RS 'X'

Partisipan dalam penelitian ini adalah Direktur, Wakil Direktur penunjang layanan medis sekaligus kepala bagian personalia, manajer bagian yang bukan dari bagian bagian personalia, staf bagian personalia pada Rumah Sakit 'X'.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses penyusunan alat ukur kinerja dilakukan berdasarkan masalah-masalah tentang pengelolaan SDM yang muncul pada RS 'X'. Masalah-masalah tersebut disusun sebagai analisa SWOT. Setelah disusun dalam analisa SWOT kemudian ditentukan analisa TOWS matriks untuk menentukan objective. Berikut adalah hasil analisis SWOT yang telah disusun dalam skema TOWS matrix siklus yang kedua.

Tabel 1. TOWS Matrix siklus kedua

		Strength		Weakness	
		S1	Staff perburuhan & hubungan industrial yang berpengalaman	W1	Tidak ada kepala bagian yang khusus. Selama ini dijabat wakil direktur umum (dokter), tidak ada staff yang kompeten dalam hal pengembangan organisasi
		S2	Budaya kekeluargaan yang cukup kuat, kompak antar bagian	W2	Staff bagian rekrutmen dan diklat adalah psikolog yang diperbantukan
		S3	Memperoleh kepercayaan penuh dari direksi	W3	Penilaian kinerja dilakukan subyektif oleh masing-masing kepala bagian dan tidak memberikan dampak pada sistem remunerasi
		S4	Pola administrasi yang rapi dan historikal.	W4	Kegiatan pelatihan tidak terstruktur, lebih banyak mengikuti tawaran eksternal, tidak ada tindak lanjut hasil pelatihan
		S5	Bagian lain berharap untuk terjadi perubahan menjadi Human Resource Development diragada sekedar Personalia	W5	Kegiatan pelatihan (<i>hardskill</i>) hanya untuk karyawan medis karena persyaratan rumah sakit
				W6	Tidak ada susunan anggaran bagian personalia
				W7	Tidak punya pengalaman yang cukup dalam hal strategis
				W8	Dokumen job description belum memuat indikator kinerja
				W9	Tidak ada pola kaderisasi didalam bagian personalia, jenjang karir
Opportunity		S-O Strategy		W-O Strategy	
O1	Sedang berlangsung proses perubahan dari level yayasan yang cukup berdampak pada kegiatan manajemen	S3, O1	implementasi corporate value di bagian HR (S2)	W1, W2, W7, O1, O5	Peningkatan skill karyawan HR (S1)
O2	Didalam satu pengelolaan manajemen yayasan yang mengelola bisnis pendidikan yang memudahkan memperoleh tenaga perawat, dan pelatihan yang dibutuhkan	S5, O2	Meningkatkan ketepatan proses rekrutmen (O1)	W4, W5, O2	Peningkatan Skill karyawan (C1)
O3	Jaringan yang kuat dengan RS swasta lain ataupun RS Pemerintah, karena Direktur adalah ketua asosiasi	S5, O1	Peningkatan kesejahteraan karyawan (C3)		
O4	Memperoleh dukungan dari direksi untuk dikembangkan				
O5	Nama baik lembaga				
Threats		S-T Strategy		W-T Strategy	
T1	Struktur penggajian tidak kompetitif karena kebijakan dari direksi atas arahan pengurus yayasan	T3, S2	Membangun corporate culture (C2), implementasi corporate value di bagian HR (S2)	W3, T1	Penyusunan performance appraisal (O3)
T2	Pengelolaan kebijakan anggaran sangat bergantung pada direksi	T2, S3, W6	Optimalisasi biaya operasional bagian personalia (F1), Optimalisasi investasi pelatihan (F2)	W3, T3	Perbaikan job description (O2)
T3	Pola manajemen rumah sakit yang cenderung unik dibandingkan pola manajemen bisnis pada umumnya, karena harus mengelola dokter, staff medik non dokter dan staff operasional.				

Berdasarkan TOWS Matrix di tabel 1, maka ditentukan *objective* sesuai *perspektif HR Scorecard*. Berikut adalah *objective* telah diputuskan beserta pengukuran yang telah dirancang:

Perspektif *Financial*

Total bobot 25 % dan terdiri dari dua *objective* yaitu:

Objective F1: Optimalisasi biaya operasional bagian personalia

Measurement:

% pengeluaran sesuai anggaran operasional

target: +/- 10%

cara pengukuran: % anggaran terpakai

$$\% \text{ anggaran terpakai} = \frac{\text{anggaran terpakai}}{\text{total anggaran}} \times 100\%$$

% biaya rekrutmen

target: +/- 10%

cara pengukuran: % anggaran yang terpakai

$$\% \text{ anggaran rekrutmen} = \frac{\text{anggaran rekrutmen}}{\text{total anggaran rekrutmen}} \times 100\%$$

Objective F2: Optimalisasi investasi pelatihan

Measurement:

Return on Training Investment (RoTI)

target: 10%

Cara pengukuran: RoTI

$$RoTI = \frac{(total\ investasi\ training : total\ karyawan)}{(laba\ tahun\ sekarang - tahun\ sebelumnya)} \times 100\%$$

% pengeluaran sesuai anggaran pelatihan

target: +/- 10%

cara pengukuran: % anggaran pelatihan terpakai

$$\% \text{ anggaran terpakai} = \frac{\text{anggaran terpakai}}{\text{total anggaran pelatihan}} \times 100\%$$

Perspektif Customer

Total bobot 28 % dan terdiri dari tiga *objective* yaitu:

Objective C1: Peningkatan kompetensi karyawan

Measurement:

% pelaksanaan program training

target: 90% terlaksana

cara pengukuran: program jalan/ total program

$$\% \text{ program training} = \frac{\text{program training jalan}}{\text{total program training}} \times 100\%$$

% karyawan yang mengikuti pelatihan

target: 75% total karyawan telah mengikuti pelatihan

cara pengukuran: karyawan yang di training dibagi jumlah total karyawan

$$\% \text{ karyawan training} = \frac{\text{karyawan ikut training}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

% varian pelatihan

target: 25% softskill, 75% hardskill

cara pengukuran: jumlah pelatihan *hardskill* dan *softskill* yang terlaksana

$$\% \text{ varian pelatihan} = \frac{\% \text{ pelatihan softskill}}{\% \text{ pelatihan hardskill}}$$

$$\% \text{ pelatihan softskill} = \frac{\text{total pelatihan softskill}}{\text{total pelatihan}} \times 100\%$$
$$\% \text{ pelatihan hardskill} = \frac{\text{total pelatihan hardskill}}{\text{total pelatihan}} \times 100\%$$

indeks kebermanfaatan

target: 4 pada skala 5

cara pengukuran: rata-rata evaluasi kegiatan pelatihan

Initiatives: Program pengelolaan pelatihan

Objective C2: Membangun *corporate culture*

Measurement:

jumlah program sosialisasi *corporate culture*

target: satu program per bulan

cara pengukuran: jumlah program sosialisasi/bulan

% karyawan yang bisa menyebutkan nilai organisasi

target: 100% karyawan

cara pengukuran: pertanyaan spontan ke karyawan secara random

$$\% \text{ karyawan nilai organisasi} = \frac{\text{karyawan jawab benar}}{\text{total yang ditanya}} \times 100\%$$

Initiatives: Program sosialisasi *corporate culture* oleh direksi

Objective C3: Peningkatan kesejahteraan karyawan

Measurement:

% employee turnover

target: kurang dari 5 % total karyawan

cara pengukuran: % retensi karyawan

$$\% \text{ employee turnover} = \frac{\text{karyawan resign non pensiun}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

Indeks kepuasan kerja karyawan

Target: indeks kepuasan 3,75 pada skala 5

Cara pengukuran: *Employee satisfaction survey*

Perspektif Operational

Total bobot 40 % dan terdiri dari tiga *objective* yaitu:

Objective O1: Meningkatkan ketepatan proses rekrutmen

Measurement:

% kebutuhan karyawan terpenuhi

target: 100% permintaan kebutuhan karyawan terpenuhi

cara pengukuran:

$$\% \text{ kebutuhan karyawan} = \frac{\text{karyawan terekrut}}{\text{total permintaan karyawan}} \times 100\%$$

% pengangkatan karyawan kontrak

target: 100% sesuai SOP rekrutmen

cara pengukuran:

$$\% \text{ pengangkatan} = \frac{\text{pengangkatan}}{\text{karyawan terekrut}} \times 100\%$$

% kesesuaian terhadap *job specification*

target: 75% sesuai job desc

cara pengukuran: sesuai rekomendasi hasil rekrutmen panel

Objective O2: Perbaiki *job description*

Measurement:

% ketepatan waktu penyusunan *job description*

target: 90% tepat waktu sesuai jadwal

cara pengukuran: sesuai jadwal

% *job description* yang diperbaiki

target: 30% total job title

cara pengukuran: job title yang diperbaiki/ total job title

$$\% \text{ job desc} = \frac{\text{job desc diperbaiki}}{\text{total job title}} \times 100\%$$

Objective O3: Penyusunan *performance appraisal*

Measurement: % ketepatan waktu penyusunan *performance appraisal*

Target: 100% tepat waktu sesuai jadwal

cara pengukuran: metode penilaian *performance appraisal* tersosialisasi ke semua karyawan

Initiatives: Program penyusunan *performance appraisal*

Perspektif Strategic

Total bobot 7 % dan terdiri dari dua *objective* yaitu:

Objective S1: Peningkatan kompetensi karyawan bagian personalia

Measurement:

% jumlah pelatihan/ pendidikan yang diikuti karyawan HR

target: 100% terlaksana

cara pengukuran: jumlah pelatihan yang dilaksanakan/ rencana pelatihan

$$\% \text{ pelatihan terlaksana} = \frac{\text{pelatihan terlaksana}}{\text{total rencana pelatihan}} \times 100\%$$

Jumlah komplain terhadap bagian personalia

target: 5/tahun

cara pengukuran: jumlah komplain berdasarkan form komplain kepada komite mutu.

Objective S2: Impementasi *corporate value* di bagian personalia

Measurement:

survey kepuasan layanan bagian personalia

target: indeks kepuasan 4 pada skala 5

cara pengukuran: hasil rata-rata kepuasan layanan bagian personalia

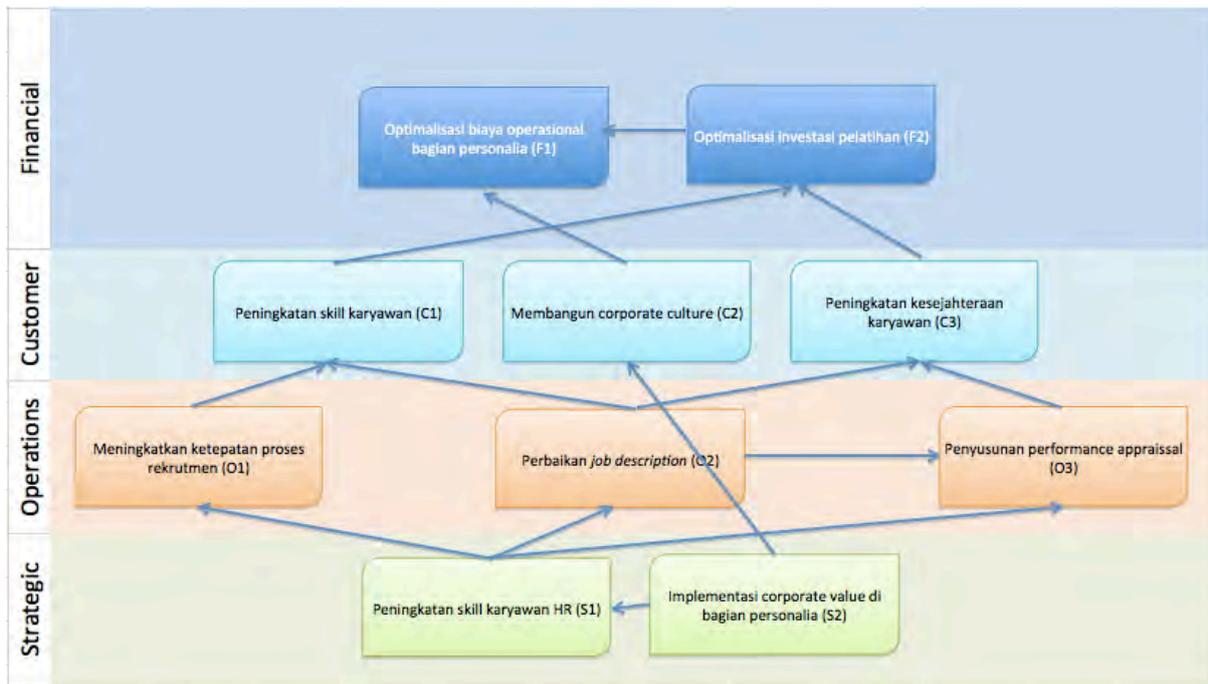
% karyawan HR yang mampu menjelaskan corporate value

target: 100% karyawan HR

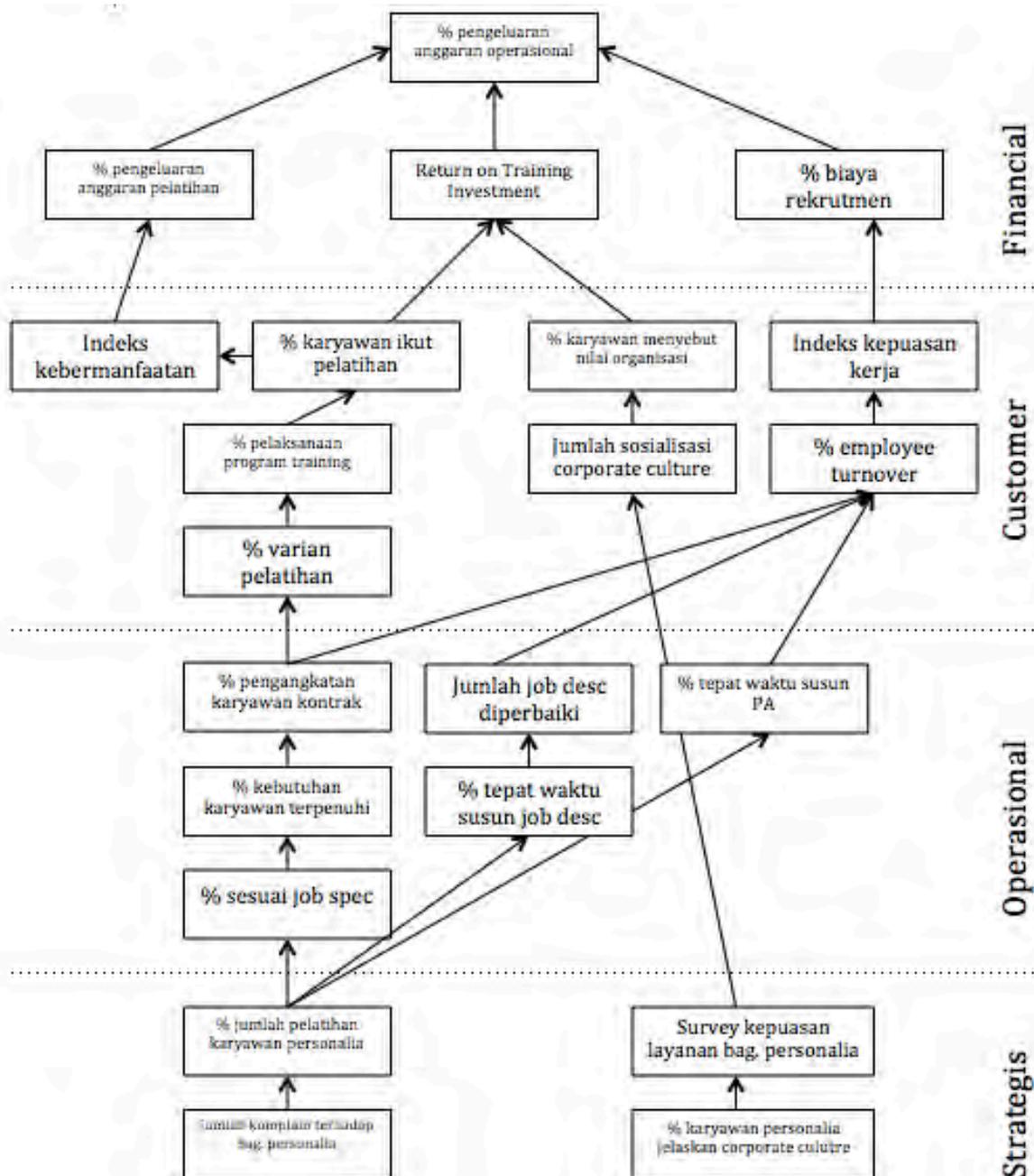
cara pengukuran: pertanyaan spontan ke karyawan bagian personalia

$$\% \text{ karyawan nilai organisasi} = \frac{\text{karyawan jawab benar}}{\text{total bag. personalia}} \times 100\%$$

Agar dapat ditentukan dampaknya pada kontribusi perspektif financial, maka disusun *strategy map* dan *KPI map*.



Gambar 1. *Strategy map* siklus kedua



Gambar 2. KPI Map siklus kedua

Berdasarkan penyusunan Strategy Map dan KPI Map siklus kedua maka dilakukan uji coba pengukuran menggunakan indikator kunci pada masing-masing objective. Hasil dari uji coba tersebut tidak bisa digunakan sepenuhnya karena Rumah Sakit 'X' sebelumnya tidak memiliki data yang cukup. Data ini tidak dapat dipenuhi karena Rumah Sakit 'X' sebelumnya tidak pernah mengumpulkan data yang diperlukan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Evaluasi rancangan penyusunan alat ukur kinerja dengan metode *HR Scorecard* sangat tergantung pada situasi organisasi yang mudah berubah. Perubahan penyusunan *HR Scorecard* pada penelitian ini, dipengaruhi oleh arahan strategis yang diperbaharui sesuai petunjuk dari yayasan RS 'X'. Semula ada 8 arahan strategis untuk dilakukan oleh RS 'X' namun untuk tahun 2014 dilakukan penyesuaian menjadi 6 arahan strategis saja. Pada perubahan ini, tidak ada arahan strategis yang mempengaruhi kebijakan pada bagian personalia.

Pada proses penyusunan juga terjadi perubahan prioritas yang berdampak pada nilai pembobotan. Pada awalnya pembobotan pada aspek strategic merupakan prioritas. RS 'X' memerlukan kandidat untuk menempati posisi kepala bagian personalia yang selama ini dijabat oleh Wadir Umum. Selama proses penelitian prioritas harus disesuaikan karena pihak RS 'X' telah memilih karyawan yang untuk melakukan studi lanjut dan diproyeksikan menjadi kepala bagian personalia. Prioritas disesuaikan dengan memilih tema *operations* sebagai prioritas utama. Pertimbangan pemilihan tema *operations* sebagai prioritas adalah selama ini program yang dijadikan initiatives sudah direncanakan namun belum ada eksekusi karena tidak ada SDM yang cukup kompeten untuk mengerjakan.

Perbedaan *HR Scorecard* pada siklus pertama dan kedua adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Perbedaan HR Scorecard siklus pertama dan kedua.

SEBELUM	SESUDAH	ANALISA
Perspektif Financial		
Efisiensi biaya operasional personalia	optimalisasi biaya operasional personalia	Penggunaan kata optimalisasi dirasa lebih tepat untuk mewakili bahwa proses efisiensi sudah tidak mungkin lagi dilakukan. Optimalisasi pada konteks RS 'X' mewakili peningkatan kapasitas operasional bagian daripada pembatasan penggunaan anggaran keuangan.
Perspektif Customer		
total bobot 15%	total bobot 28%	Pada perspektif ini, direksi merasa perlu untuk menaikkan bobot karena perspektif customer dirasakan berkontribusi pada bagian lain di RS 'X'
peningkatan skill karyawan	peningkatan kompetensi karyawan	Penggunaan kata kompetensi dirasakan lebih memiliki makna lebih luas daripada sekedar skill yang dipersepsikan hanya sebagai kemampuan teknis atau hardskill saja
	Membangun <i>corporate culture</i>	<i>Objective</i> ini ditambahkan untuk menjawab kebutuhan direksi untuk penanaman nilai-nilai organisasi yang berdampak pada kualitas layanan karyawan
Perspektif Operasional		
total bobot 25%	total bobot 40%	Pada perspektif ini memperoleh total bobot yang paling besar karena direksi dan manajemen merasa bila <i>objective</i> pada perspektif ini dapat

		diselesaikan, maka dampak secara sistemik pada bagian lain akan berkontribusi pada kinerja RS 'X' secara keseluruhan
rekrut tenaga personalia untuk kepentingan strategis	Meningkatkan proses rekrutmen	<i>Objective</i> 'rekrut tenaga personalia' dirasakan lebih cocok sebagai inisiatif.
	Perbaikan job description	<i>Objective</i> ini untuk menjawab kebutuhan peningkatan kinerja karyawan yang lebih sesuai dengan kondisi kerja RS 'X'
	Penyusunan performance appraisal	<i>Objective</i> ini ditambahkan untuk mengukur kinerja individu dan direncanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan karena akan dikorelasikan dengan sistem remunerasi
Perspektif Strategis		
total bobot 37%	total bobot 7%	Pada perspektif ini, total bobot diturunkan karena mempertimbangkan hasil evaluasi kebutuhan akan tenaga kerja yang kompeten untuk melakukan inisiatif <i>HR Scorecard</i> sudah ditentukan
sistem penggajian berbasis kinerja	peningkatan kompetensi karyawan bagian personalia	<i>Objective</i> ini ditambahkan sebagai bentuk peningkatan kapasitas karyawan bagian personalia dalam menjawab tuntutan kerja RS 'X'
restrukturisasi bagian personalia	implementasi corporate value di bagian personalia	<i>Objective</i> ini ditambahkan sebagai bentuk tuntutan direksi bahwa bagian personalia dapat menjadi panutan bagi bagian lain di RS 'X'

Penyusunan rancangan alat ukur kinerja bagian personalia dengan metode *HR Scorecard* merupakan langkah awal bagi rumah sakit untuk melanjutkan pada bagian lain. Rancangan alat ukur kinerja bagian personalia dengan metode *HR Scorecard* telah dapat mengidentifikasi arah pengembangan organisasi secara terukur. *HR Scorecard* yang telah dirancang, disusun berdasarkan visi, misi, arahan strategis rumah sakit, analisis SWOT dan *job description* staf bagian personalia. Peneliti memandang pada dasarnya rumah sakit memiliki dorongan untuk melakukan pengembangan bagian personalia dan secara potensial telah didukung oleh arahan strategis yang dijadikan salah satu acuan dalam menyusun rancangan alat ukur. Tentunya faktor dasar mengenai ketersediaan SDM yang kompeten di bagian personalia menjadi syarat utama untuk menjalankan initiatives dari *HR Scorecard* yang telah disusun. Hal ini telah dijawab oleh direksi dengan berinvestasi untuk pendidikan lanjut salah seorang staf yang diproyeksikan untuk menjadi kepala bagian personalia.

Pengembangan alat ukur berbasis kinerja yang ditawarkan, dapat disesuaikan mengikuti trend, tuntutan dan arahan strategis RS. Rancangan alat ukur kinerja dengan metode *HR Scorecard* yang ditawarkan bisa dijalankan dan seiring dengan berjalannya waktu metode yang sama dapat diaplikasikan pada bagian lain. Situasi ini akan menunjang RS 'X' dalam mencapai visi dengan ukuran kontribusi pada masing-masing bagian medis maupun non medis. Bagaimanapun harus ada langkah awal untuk langkah berikutnya. Hal ini senada dengan pandangan rumah sakit untuk bersaing dalam ketatnya regulasi pemerintah dan tuntutan masyarakat yang berkembang dan variatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari, D.R. (2009) Human resource development (HRD) for performance management: the case of Nepalese organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59:4, 306-324
- Becker, B.E., Huselid, M.A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi dan Kinerja*. Alih Bahasa: D.R. Basuki. Penerbit Erlangga.
- Cohen, J.A (2005) *Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit* . New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gates, S. &Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23:1, 111-132.
- Geuser, F.D., Mooraj, S., Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18:1, 93-122.
- Haffer, R. &Kristensen, K. (2010) People management as indicator of business excellence: the Polish and Danish perspectives. *The TQM Journal*, 22:4, 386-398
- Hubbard, D.W. (2007) *How to measure anything: finding the value of "intangibles" in Business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kollberg, B., &Elg, M. (2010). The practice of the Balanced Scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60:5, 427-445.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. United States of America: Harvard Business School Press.
- Luis, S., Biromo, P.A., &Hadisubroto, R. (2011). *Even Elephants Can Dance: Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)*. Jakarta: PT GramediaPustakaUtama.

- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Niven, P.R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Qingwei, F. (2011). *Research on Evaluation Index System of Management Effectiveness on Hospital Human Resource Based on Balanced Scorecard*. Elsevier: 2011 International Conference on Environmental Science and Engineering.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Rivai, V. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*, edisi kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rothwell, W.J., Prescott, R.K., & Taylor, M.W. (2008). *Human resource transformation: demonstrating strategic leadership in the face of future trends*. Mountain View, California: Davies-Black Publishing
- Soeroso, S. (2002). *Manajemen sumber daya manusia di rumah sakit: suatu pendekatan system*. Jakarta: EGC, Penerbit Buku Kedokteran
- Soriano, R.L., Torres, M.J.M., & Rosalen, R.C. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, 110:2, 249-268.
- Wijaya, A.M. (2011). Beberapa data (proxy) kesehatan Indonesia tahun 2010/2011. http://www.infodokterku.com/index.php?option=com_content&view=article&id=172:beberapa-data-proxy-kesehatan-indonesia-tahun-20102011&catid=40:data&Itemid=54
- Tung, A., Baird, K., & Schoch, H.P. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operation & Production Management*, 31:12, 1287-1310.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champion: The next agenda for adding value and delivering results*. United States of America: Harvard Business School Press