

Implementasi *Human Resource Scorecard* dalam Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit X

Abrisha Agung Wicaksono^{1*}, Ria Churin Ain², Ansarul Fehrudda³, Rachmad Cahyadi⁴

^{1,2,3,4}Program Studi Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kedokteran, Universitas Muhammadiyah Surabaya, Surabaya, Indonesia
E-mail: abrisha.jr@gmail.com^{1*}

Article Info	Abstract
Article History Received: 2026-03-28 Revised: 2026-05-26 Published: 2026-06-29 Keywords: <i>balanced scorecard; hospital; human resource management; human resource performance; human resources scorecard</i>	<i>Improving the quality of hospital services is highly influenced by the effectiveness of human resource (HR) management. The Human Resources Scorecard (HRSC) is a strategic approach used to measure HR performance through four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. This study aims to analyze the implementation of HRSC in measuring HR performance in hospitals based on previous research findings. The method used is a literature review with a descriptive-qualitative approach by searching for articles in Google Scholar, Portal Garuda, and Elsevier published between 2019 and 2024. Based on the inclusion criteria, six relevant articles were obtained. The results of the study show that HRSC is capable of helping hospitals establish measurable performance indicators, improve employee work effectiveness, identify organizational weaknesses, and support data-driven strategic decision-making. Therefore, HRSC is recommended as an HR performance evaluation instrument to enhance service quality and hospital competitiveness..</i>
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2026-03-28 Direvisi: 2026-05-26 Dipublikasi: 2026-06-29 Kata kunci: <i>balanced scorecard; human resources scorecard; kinerja sumber daya manusia; manajemen sumber daya manusia; rumah sakit</i>	Peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Human Resources Scorecard (HRSC) merupakan pendekatan strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja SDM melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi HRSC dalam pengukuran kinerja SDM di rumah sakit berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Metode yang digunakan adalah literature review dengan pendekatan deskriptif-kualitatif melalui penelusuran artikel pada Google Scholar, Portal Garuda, dan Elsevier tahun 2019–2024. Berdasarkan kriteria inklusi, diperoleh enam artikel yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa HRSC mampu membantu rumah sakit dalam menetapkan indikator kinerja yang terukur, meningkatkan efektivitas kerja karyawan, mengidentifikasi kelemahan organisasi, serta mendukung pengambilan keputusan strategis berbasis data. Dengan demikian, HRSC direkomendasikan sebagai instrumen evaluasi kinerja SDM untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan daya saing rumah sakit.

PENDAHULUAN

Menurut (Husen, 2024) peningkatan pendapatan, bertambahnya jenis pelayanan, dan meningkatnya kunjungan pasien merupakan indikator penting dalam menilai pertumbuhan kinerja rumah sakit. Dengan pendekatan ini, rumah sakit dapat lebih komprehensif dalam mengevaluasi efektivitas strategi dan operasionalnya. Pemberian layanan yang diberikan pada pasien dan keluarga yang menerima

pelayanan membutuhkan pemberian layanan terbaik yang tidak hanya mementingkan keuntungan yang didapatkan oleh rumah sakit namun penting untuk menekankan pada pemberian pelayanan yang bermutu dan berkualitas. Untuk mencapai hal tersebut tentunya tidak mudah, butuh kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang optimal dan profesional (Nabella, 2023). Pengukuran kinerja berguna untuk

memberikan informasi terhadap perusahaan tentang kinerjanya, Sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi, untuk kemudian mengambil langkah perbaikan bagi peningkatan kinerjanya dan untuk melakukan perbaikan secara kesinambungan. *Human Resource* adalah elemen yang pasti ada dalam suatu organisasi, Perusahaan tidak dapat memaksimalkan produktifitas dan laba tanpa adanya sumber daya manusia yang profesional bagi suatu perusahaan merupakan suatu kerugian yang besar karena hal tersebut akan membuang biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan untuk membina dan mendidik sumber daya manusia yang diprolehnya itu. Kerugian lainnya adalah hilangnya kesempatan memanfaatkan sumber daya manusia tersebut untuk meningkatkan keuntungan akan yang diperoleh perusahaan yang mungkin dapat juga mengancam kelangsungan hidup perusahaan yang belum mempunyai sistem perekrutan serta pendidikan sumber daya yang baik (Leonardi Nadas et al., 2024).

Bidang sumber daya manusia organisasi atau yang lebih dikenal *Human Resource Development* (HRD) memiliki kewajiban untuk menganalisis dan meningkatkan kinerja sumber daya manusianya, serta memotivasi mereka agar selalu menyelesaikan serangkaian tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan (Surji & Sourchi, 2020).

Maka dari itu, pengukuran kinerja sumber daya manusia menjadi faktor penting yang dapat digunakan untuk menentukan perkembangan organisasi.

Pengukuran tersebut dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* (HRSC) yang dikembangkan oleh (Becker e. , 2001) yang berfokus terhadap proses yang menghubungkan individu dengan strategi yang dijelaskan ke dalam setiap perspektif.

Setiap organisasi memiliki visi, misi, dan strategi yang akan dijalankan agar organisasi dapat mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Oleh HRSC, visi, misi, dan strategi organisasi tersebut diterjemahkan menjadi seperangkat alat ukur komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk sistem penilaian oleh manajemen bidang sumber daya manusia (Kanyaku, 2019). *Balanced Scorecard* (BSC) yang dirumuskan oleh (Kaplan, 1992) dulunya adalah penemuan untuk mengukur efisiensi kerja dan instrumen manajemen kinerja sumber daya manusia. BSC memiliki empat perspektif, perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan perspektif *learning and growth*. Kemudian oleh (Becker e. , 2001) dikembangkan menjadi HRSC yang menilai langsung peran sumber daya manusia terhadap nilai organisasi.

HRSC adalah kerangka kerja untuk membantu mengoptimalkan komitmen sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi. Pengukuran dengan pendekatan HRSC dimulai dengan penjabaran visi, misi dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif HRSC.

Rumah sakit sebagai bagian dari organisasi sektor kesehatan, mengalami perubahan lebih rumit dan cepat daripada organisasi lain. Pelayanan kesehatan modern sedang berubah dan menjadi lebih

kompleks karena pola penyakit baru, perkembangan teknologi, kebutuhan pasien yang tidak dapat diprediksi, infrastruktur, dan beragam kebutuhan lainnya. Rumah Sakit X adalah salah satu rumah sakit swasta yang sedang mengalami trend penurunan kunjungan pasien baik di rawat jalan maupun UGD. Selain itu juga terdapat penurunan pasien rawat inap dan BOR ditiga tahun terakhir ini.

Jumlah kunjungan pasien rawat jalan di poli kandungan, poli penyakit dalam, poli bedah, poli orthopedi, dan poli anak menunjukkan tren penurunan dalam tiga tahun terakhir berdasarkan Laporan Kinerja Pelayanan Medik (2023–2025). Pada tahun 2023 tercatat sebanyak 6.805 kunjungan, kemudian menurun pada tahun 2024 menjadi 5.595 kunjungan dan kembali mengalami penurunan pada tahun 2025 menjadi 5.178 kunjungan. Penurunan total dari tahun 2023 ke tahun 2025 adalah sebesar 23,9%.

Jumlah kunjungan pasien IGD juga mengalami penurunan. Pada tahun 2023 terdapat 2.850 kunjungan, kemudian menurun pada tahun 2024 menjadi 2.604 kunjungan dan kembali menurun pada tahun 2025 menjadi 2.547 kunjungan. Penurunan total dari tahun 2023 ke tahun 2025 adalah sebesar 10,6%. Jumlah pasien rawat inap menunjukkan penurunan yang cukup signifikan. Pada tahun 2023 tercatat sebanyak 2.309 kunjungan, kemudian menurun pada tahun 2024 menjadi 2.011 kunjungan dan kembali menurun pada tahun 2025 menjadi 1.364 kunjungan. Penurunan total dari tahun 2023 ke tahun 2025 mencapai 40,9%.

Menurut (Honifa, 2021), adanya pengaruh kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien yang berdampak kepada minat kunjungan kembali. Kepuasan pasien menjadi mediator parsial antara dimensi kualitas layanan terhadap minat kunjungan ulang. Pelanggan yang sangat puas akan berminat melakukan kunjungan ulang. Menurut (Fitra, 2024), SDM berperan penting dan keterlibatan tenaga medis dan non-medis diidentifikasi sebagai faktor kunci. Peningkatan pelatihan, motivasi, dan kesejahteraan staf merupakan langkah kritis dalam memastikan pelayanan yang optimal sehingga memengaruhi kunjungan pasien. Menurut (Multazam, 2024), terdapat hubungan yang bermakna antara layanan sumber daya manusia terhadap minat kunjungan kembali pasien rawat inap. Beberapa teori di atas berbanding lurus dengan adanya ulasan pada *Google Review* yang ada di Rumah Sakit X.

RS X memperoleh rating 3,5 dengan jumlah penilai sebanyak 77, yang termasuk dalam kategori cukup buruk. Dari jumlah tersebut terdapat 51 ulasan dengan rincian 18 ulasan positif, 28 ulasan negatif, dan sisanya 5 berupa pertanyaan seperti jadwal pelayanan dan jenis layanan. Ulasan negatif pasien didominasi oleh keluhan terkait SDM sebesar 55%, fasilitas sebesar 30%, kebersihan lingkungan sebesar 13%, dan alur pelayanan sebesar 3%. Keluhan terkait SDM meliputi perawat yang kurang komunikatif, tidak rapi, sering bercanda, bermain gawai saat pelayanan, serta kurang sabar. Selain itu, petugas *front office* dinilai tidak rapi dan kurang ramah, serta terdapat

keluhan mengenai dokter jaga IGD yang tidak tersedia. Pada aspek lingkungan terdapat keluhan seperti parkir yang kurang bersih, toilet kumuh, serta kamar dan lantai yang kotor.

Penulis juga melihat data dari penilaian pasien pada *JKN Mobile*, di mana RS X memperoleh nilai cukup baik yaitu 4,8 dari 2.213 penilaian. Dari penilaian tersebut, pasien memberikan kritik sebesar 47% terkait SDM, 40% terkait fasilitas, 10% terkait lingkungan (kebersihan), dan 3% terkait alur pelayanan.

Dari hasil penilaian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa sebagian besar ulasan negatif pasien berfokus pada buruknya pelayanan SDM, seperti kurang ramah, kurang tanggap, kurangnya pelatihan karyawan, dan kurang informatif. Oleh karena itu, penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian terhadap SDM sebagai salah satu penyebab utama penurunan kunjungan pasien dalam tiga tahun terakhir di RS X.

Wawancara pendahuluan dengan Penanggung Jawab HRD Rumah Sakit, diketahui bahwa sejak 22 tahun didirikan, Rumah Sakit ini tidak pernah melakukan pengukuran kinerja departemen sumber daya manusia dikarenakan belum ada indikator kinerja yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran tersebut. Selama ini, bidang sumber daya manusia Rumah Sakit hanya melakukan evaluasi kinerja sumber daya manusia berdasarkan kompetensi yang mereka miliki dan tidak ada keterkaitan terhadap visi, misi, serta strategi rumah sakit.

Rumah Sakit X perlu mengetahui pengaruh kinerja sumber daya manusianya secara riil terhadap keberhasilan rumah sakit sehingga pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia bisa tepat sasaran yang akhirnya akan meningkatkan keberhasilan dan meningkatnya kunjungan pasien rumah sakit. Maka berdasarkan penjelasan di atas, pengukuran kinerja sumber daya manusia menjadi hal utama dan penting untuk dilakukan setelah indikator kinerja tersusun. Penelitian ini akan membahas mengenai pengukuran kinerja sumber daya manusia di Rumah Sakit X dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*.

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan *cross-sectional study*. Pengambilan data dilakukan sekaligus dalam satu waktu (*point time approach*), atau dengan kata lain subjek penelitian hanya diobservasi satu kali pada saat penelitian berlangsung. Objek penelitian adalah RS X dengan waktu pelaksanaan penelitian pada bulan Desember 2025. Subjek penelitian adalah karyawan di RS X yang menjadi sumber informasi selama proses penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RS X dengan jumlah sebanyak 50 orang. Sampel penelitian meliputi perawat, bidan, dokter umum, dokter gigi, dan dokter spesialis di RS X. Teknik pengambilan sampel menggunakan *total sampling*, yaitu seluruh populasi yang memenuhi kriteria disertakan dalam penelitian. Variabel independen dalam penelitian ini adalah empat perspektif

HRSC, yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, serta perspektif *learning and growth*, sedangkan variabel dependen adalah kinerja sumber daya manusia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelusuran literatur, diperoleh enam artikel penelitian yang relevan, yang terdiri dari lima studi di rumah sakit di Indonesia dan satu studi dari India. Artikel-artikel tersebut merupakan publikasi antara tahun 2019 hingga 2022, dengan sebagian besar dimuat dalam jurnal-jurnal terindeks nasional/internasional seperti Portal Garuda, Elsevier, dan Google Scholar.

Uji Validitas

Data pada Tabel 1 menunjukkan hasil uji validitas menggunakan *Pearson Correlation*.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item	Pearson Correlation	Sig. (p-value)
F1	0,607	< 0,001
F2	0,595	< 0,001
F3	0,553	< 0,001
F4	0,693	< 0,001
F5	0,672	< 0,001
C1	0,732	< 0,001
C2	0,658	< 0,001
C3	0,763	< 0,001
C4	0,599	< 0,001
C5	0,741	< 0,001
C6	0,740	< 0,001
C7	0,774	< 0,001
C8	0,882	< 0,001
I1	0,873	< 0,001
I2	0,782	< 0,001
I3	0,796	< 0,001
I4	0,786	< 0,001
I5	0,786	< 0,001
I6	0,830	< 0,001
I7	0,873	< 0,001
L1	0,752	< 0,001
L2	0,780	< 0,001

L3	0,682	< 0,001
L4	0,759	< 0,001
L5	0,818	< 0,001
L6	0,782	< 0,001
L7	0,802	< 0,001

Hasil uji validitas dikatakan valid apabila nilai *Sig. (2-tailed)* < 0,05. Uji validitas menunjukkan nilai *Sig. (p-value)* < 0,05 artinya item valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	N of items
0,968	27

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka data dikatakan reliabel.

Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah tenaga kesehatan yang terdiri dari perawat dan bidan di RS X dengan jumlah sebanyak 50 orang. Karakteristik responden meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pekerjaan, lama bekerja, dan status kepegawaian. Berdasarkan usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 30–40 tahun yaitu sebanyak 23 orang (46%), diikuti usia 41–50 tahun sebanyak 17 orang (34%), usia <30 tahun sebanyak 8 orang (16%), dan yang paling sedikit adalah usia >50 tahun yaitu 2 orang (4%). Dari segi jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 36 orang (72%), sedangkan laki-laki berjumlah 14 orang (28%).

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki

pendidikan Diploma yaitu sebanyak 27 orang (54%), diikuti pendidikan S1 sebanyak 15 orang (30%), dan S2/spesialis sebanyak 8 orang (16%). Dilihat dari jenis pekerjaan, responden didominasi oleh perawat sebanyak 25 orang (50%), diikuti dokter sebanyak 13 orang (26%), dan bidan sebanyak 12 orang (24%). Hal ini menunjukkan bahwa tenaga perawat menjadi kelompok terbesar dalam penelitian ini.

Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 2 tahun yaitu sebanyak 39 orang (78%), sedangkan responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 7 orang (14%), dan 1-2 tahun sebanyak 4 orang (8%). Dari sisi status kepegawaian, mayoritas responden berstatus tidak tetap yaitu sebanyak 28 orang (56%), sedangkan yang berstatus tetap sebanyak 22 orang (44%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kesehatan di RS X memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, namun didominasi oleh status kepegawaian tidak tetap.

Hasil Pengisian Kuesioner

Kuesioner yang digunakan terdiri dari 27 pernyataan dan menggunakan skala *Likert* dengan lima pilihan jawaban yaitu skor 1 Sangat Tidak Setuju (STS), skor 2 Tidak Setuju (TS), skor 3 Kurang Setuju (KS), skor 4 Setuju (S), dan skor 5 Sangat Setuju (SS). Hasil pengisian kuesioner menunjukkan jumlah jawaban responden beserta rata-rata skor dari setiap item pernyataan pada masing-masing perspektif.

Pada perspektif *financial* yang terdiri dari lima pernyataan, diperoleh bahwa rata-

rata skor tertinggi sebesar 3,12 terdapat pada pernyataan “Tunjangan (BPJS, makan, transportasi) disediakan secara konsisten dan memadai oleh RS”, sedangkan rata-rata skor terendah sebesar 2,52 terdapat pada pernyataan “Ada kompensasi tambahan (uang rapat, honor kegiatan) di luar jam kerja yang adil dari RS”.

Rata-rata skor tertinggi pada delapan pernyataan perspektif *customer* adalah pernyataan “Proses rekrutmen karyawan baru jelas dan transparan sesuai nilai ujian masuk calon karyawan tersebut (tes wawancara, tes tulis, soft skill, hard skill, tes kesehatan dll)” dengan nilai 3,56, dan pernyataan “Rasa bangga atas pekerjaan (adanya foto karyawan berprestasi/ ucapan ulang tahun dari RS kepada karyawan)” memiliki rata-rata skor terendah dengan nilai 2,7.

Perspektif *Internal Business Process* memiliki tujuh pernyataan dimana pernyataan “RS menyediakan alur, SOP dan pedoman pelayanan setiap unit yang jelas, detail dan mudah dipahami” adalah pernyataan yang mendapat rata-rata skor tertinggi yaitu 3,28, sedangkan yang terendah dengan nilai 2,9 adalah pernyataan “Terdapat rencana strategi 3 atau 5 tahunan yang jelas, terukur dan tersosialisasi ke karyawan RS”.

Pernyataan “RS menyediakan ruangan dan kesempatan untuk diskusi kasus antar profesi” mendapat rata-rata skor tertinggi dengan nilai 3,56 dari Perspektif *Learning and Growth* yang memiliki tujuh pernyataan. Dan pernyataan yang mendapat rata-rata skor terendah dari perspektif ini adalah pernyataan “RS

membuat acara family gathering untuk meningkatkan kerja sama dan kekerabatan” dengan nilai 2,98.

Key Performance Indicator (KPI)

KPI berfokus pada aspek-aspek kinerja organisasi yang paling kritis untuk keberhasilan organisasi saat ini dan di masa depan (Parmenter, 2020). Artinya, indikator ini dapat diukur untuk memantau kemajuan, mengidentifikasi masalah, serta membantu pengambilan keputusan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dalam kaitannya dengan kinerja sumber daya manusia, indikator tersebut dijabarkan ke dalam empat perspektif HRSC.

Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan HRSC memerlukan bobot pada masing-masing perspektif. Oleh karena itu, dilakukan pembobotan menggunakan metode CDMG yang melibatkan pihak-pihak terkait, khususnya bidang sumber daya manusia di rumah sakit. Hasil pembobotan menunjukkan bahwa perspektif *financial* dan *internal business process* masing-masing memiliki bobot sebesar 0,2, sedangkan perspektif *customer* dan *learning and growth* masing-masing memiliki bobot sebesar 0,3.

Pada perspektif *financial*, pembobotan indikator mencakup aspek insentif dan bonus, gaji, serta tunjangan. Setiap indikator memiliki bobot yang berbeda, seperti pemberian THR, kecukupan gaji, ketersediaan tunjangan, kompensasi tambahan di luar jam kerja, serta bonus lembur atau pencapaian target. Hal ini menunjukkan bahwa aspek finansial tetap menjadi salah satu faktor penting dalam menilai kinerja sumber daya manusia di RS

X. Pada perspektif *customer*, indikator yang dinilai meliputi kompensasi, kompetensi, transparansi rekrutmen, jenjang karir, kebanggaan terhadap pekerjaan, serta fasilitas yang diberikan kepada karyawan. Sementara itu, pada perspektif *internal business process*, indikator mencakup budaya organisasi, alur komando, rencana strategi, proses kerja, kualitas pelayanan, serta evaluasi rutin. Pada perspektif *learning and growth*, indikator meliputi pelatihan dan pengembangan, fasilitas kerja, diskusi antar profesi, kegiatan kebersamaan, sistem informasi rumah sakit, serta evaluasi kinerja. Pembobotan ini digunakan untuk melihat hasil pengukuran kinerja berdasarkan tiap perspektif dengan mempertimbangkan skor jawaban kuesioner yang telah diisi oleh responden.

Hasil Pencapaian KPI

Hasil pencapaian KPI merupakan hasil perkalian antara bobot dengan rata-rata skor masing-masing indikator atau disebut sebagai skor terbobot. Perhitungan ini digunakan untuk mengetahui kontribusi setiap indikator dalam masing-masing perspektif terhadap kinerja sumber daya manusia di RS X. Secara keseluruhan, total skor pencapaian KPI yang diperoleh adalah sebesar 3,13.

Pada perspektif *financial*, diperoleh nilai sebesar 0,55. Indikator dengan skor relatif lebih tinggi terdapat pada aspek tunjangan, sedangkan skor yang lebih rendah terdapat pada kompensasi tambahan di luar jam kerja serta bonus lembur atau pencapaian target. Hal ini menunjukkan bahwa aspek finansial masih belum sepenuhnya optimal, terutama pada

pemberian insentif tambahan bagi karyawan.

Pada perspektif *customer*, diperoleh nilai sebesar 0,98 yang menunjukkan kontribusi cukup besar dalam pencapaian KPI. Indikator dengan skor tinggi terdapat pada transparansi proses rekrutmen dan pemberian kompensasi, sedangkan skor yang lebih rendah terdapat pada aspek kebanggaan terhadap pekerjaan serta fasilitas komplain internal. Sementara itu, pada perspektif *internal business process* diperoleh nilai sebesar 0,63, dengan indikator yang relatif baik pada proses kerja dan penerapan SOP, namun masih perlu peningkatan pada aspek perencanaan strategis dan koordinasi rutin.

Pada perspektif *learning and growth*, diperoleh nilai sebesar 0,97. Indikator dengan skor tinggi terdapat pada penyediaan ruang diskusi antar profesi dan kesempatan pelatihan, sedangkan indikator yang masih perlu ditingkatkan adalah kegiatan kebersamaan seperti *family gathering*. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa perspektif *customer* dan *learning and growth* memiliki kontribusi paling besar terhadap pencapaian KPI, sedangkan perspektif *financial* dan *internal business process* masih memerlukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia di RS X.

Hasil Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia

Hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia di RS X menunjukkan bahwa total skor yang diperoleh adalah sebesar 3,15. Berdasarkan kriteria penilaian kinerja sumber daya manusia menurut

(Rusindiyanto, 2009), nilai tersebut termasuk dalam kategori sedang dengan rentang skor $2,6 \leq \text{skor} < 3,4$. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia di RS X berada pada tingkat yang cukup, namun masih memerlukan peningkatan agar dapat mencapai kategori baik atau sangat baik.

Pengukuran kinerja sumber daya manusia juga dianalisis berdasarkan masing-masing perspektif *Human Resource Scorecard* (HRSC), yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, serta *learning and growth*. Penilaian dilakukan dengan menggunakan skor terbobot dari setiap perspektif yang disesuaikan dengan bobot KPI, di mana perspektif *financial* dan *internal business process* memiliki bobot sebesar 0,2, sedangkan perspektif *customer* dan *learning and growth* masing-masing memiliki bobot sebesar 0,3.

Hasil analisis menunjukkan bahwa perspektif *financial* memperoleh skor terbobot sebesar 0,55 yang termasuk dalam kategori cukup baik. Perspektif *customer* memperoleh skor sebesar 0,98 yang termasuk dalam kategori baik. Perspektif *internal business process* memperoleh skor sebesar 0,63 yang juga termasuk dalam kategori baik, serta perspektif *learning and growth* memperoleh skor sebesar 0,97 yang termasuk dalam kategori baik. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar perspektif telah berada pada kategori baik, meskipun perspektif *financial* masih perlu ditingkatkan untuk mencapai kinerja yang lebih optimal.

Kinerja Sumber Daya Manusia Perspektif *Financial*

Dalam penelitian ini, hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia berdasarkan perspektif *financial* mendapat skor 0,55 termasuk kategori cukup baik.

Pada perspektif *financial* dengan lima pernyataan, yang memiliki rata-rata skor tertinggi 3,12 adalah pernyataan “Tunjangan (BPJS, makan, transportasi) disediakan secara konsisten dan memadai oleh RS” sedangkan rata-rata skor terendah 2,52 dengan pernyataan “Ada kompensasi tambahan (uang rapat, honor kegiatan) di luar jam kerja yang adil dari RS”.

Salah satu penelitian menyebutkan bahwa penurunan pendapatan rumah sakit menyebabkan penurunan gaji perawat non PNS, yang mana hal ini mempengaruhi kesejahteraan dan meningkatkan *turnover* (Muslim, 2020). *Turnover* akan mengganggu pelayanan rumah sakit, proses manajerial serta meningkatkan biaya. Pendapatan rumah sakit secara tidak langsung juga akan terganggu karena penurunan produktivitas kinerja karyawan (Dewanto, 2018).

Sumber daya manusia tenaga kesehatan di negara berkembang seringkali dibayar rendah dan akhirnya menyebabkan mereka kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (Khim, 2016). Padahal, pendapatan rumah sakit adalah hasil dari kinerja sumber daya manusia yang berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan yang akhirnya meningkatkan kinerja keuangan organisasi (Sarraf, 2018). Maka pembayaran terkait pelayanan yang konsisten menjadi hal penting untuk meningkatkan motivasi dan semangat sumber daya manusia (Khim, 2016).

Walapun hasil kinerja sumber daya manusia berdasarkan perspektif *financial* ini masuk dalam kategori cukup baik, rumah sakit tetap perlu melakukan evaluasi secara periodik agar kinerja sumber daya manusia tetap memberikan kontribusi terhadap rumah sakit dan kinerjanya lebih baik lagi.

Kinerja Sumber Daya Manusia Perspektif *Customer*

Kinerja sumber daya manusia berdasarkan perspektif *customer* mendapatkan skor terbobot 0,98 termasuk kategori baik. Perspektif ini memiliki empat sasaran kinerja yaitu, kompensasi, kompetensi, jenjang karir, dan kebanggaan. Indikator “Proses rekrutmen karyawan baru jelas dan transparan sesuai nilai ujian masuk calon karyawan tersebut (tes wawancara, tes tulis, soft skill, hard skill, tes kesehatan dll).” dari sasaran kinerja tranparasimendapatkan rata-rata skor tertinggi dengan nilai 3,56.

Indikator pada sasaran kinerja kebanggaan mendapatkan skor rata-rata rendah dimana indikator “Rasa bangga atas pekerjaan (adanya foto karyawan berprestasi/ucapan ulang tahun dari RS kepada karyawan)” yang paling rendah dengan skor 2,7. Ini harus menjadi perhatian oleh pihak manajemen sumber daya manusia rumah sakit . Kebanggaan adalah emosi yang disadari sendiri yang disertai dengan perasaan menyenangkan dan merupakan sinyal dari kinerja yang superior, dalam hal ini merujuk pada kebanggaan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pencapaian kinerja mereka. Karyawan harus mengaitkan kinerja mereka dengan kemampuan dan usaha mereka sendiri untuk merasakan

kebanggaan diri. Kinerja yang sukses yang dikaitkan dengan faktor seperti keberuntungan, tidak mungkin membangkitkan kebanggaan. Selanjutnya, karyawan yang secara berulang kali mengalami suatu emosi kebanggaan berdasarkan kinerja mereka, kemungkinan besar akan menjadi bangga dengan pekerjaan mereka dan akan meningkatkan kepuasan kerja mereka (Kraemer, 2017).

Kompensasi akan mempengaruhi sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai dan selanjutnya mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi (Abadi, 2017). Kompensasi sebagai salah satu faktor penting yang perlu perhatian serius oleh organisasi karena dengan kompensasi dapat menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas. Kompensasi ini dapat berupa gaji atau upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas, baik yang diterima secara langsung maupun tidak langsung (Khairunnisa, 2021). Kompensasi lain yang non-keuangan dapat berupa pujian, harga diri, dan pengakuan.

Kompetensi dan jenjang karir tentunya juga akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Adanya kesempatan terkait jenjang karir dalam bentuk promosi contohnya, akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik karena dengan promosi karyawan akan mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi (Novitayanti, 2020). Kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang memiliki elemen meliputi kepribadian, penguasaan pengetahuan dan keterampilan, kemampuan bekerja, sikap dan tindakan dalam pekerjaan berdasarkan tingkat

keahlian, serta pengetahuan kehidupan sosial. Kompetensi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap pengembangan karyawan serta berdampak pada kinerja karyawan, didukung oleh penelitian (Syahrir, 2021).

Kinerja Sumber Daya Manusia Perspektif *Internal Business Process*

Perspektif ini masuk dalam kategori baik dengan skor terbobot 0,63. Sasaran kinerja pada perspektif ini ialah lingkungan kerja, tugas dan alur komando, rencana strategi, proses kerja dan kualitas pelayanan.

Indikator "RS menyediakan alur, SOP dan pedoman pelayanan setiap unit yang jelas, detail dan mudah dipahami" dari sasaran kinerja proses kerja mendapatkan rata-rata skor tertinggi yaitu 3,28.

Rata-rata skor terendah dimiliki oleh indikator "Terdapat rencana strategi 3 atau 5 tahunan yang jelas, terukur dan tersosialisasi ke karyawan RS" dari sasaran kinerja rencana strategi dengan skor 2,9.

Kinerja Sumber Daya Manusia Perspektif *Learning and Growth*

Dengan skor terbobot 0,97, perspektif ini masuk dalam kategori baik. Pelatihan dan pengembangan, sistem informasi rumah sakit, dan keterlibatan sumber daya manusia merupakan tiga sasaran kinerja pada perspektif ini. Skor 3,56 adalah rata-rata skor tertinggi dari perspektif ini dengan indikator "RS menyediakan ruangan dan kesempatan untuk diskusi kasus antar profesi" pada sasaran kinerja fasilitas kerja.

Salah satu indikator dari sasaran kinerja kegiatan dan keterlibatan sumber daya manusia mendapatkan rata-rata skor terendah dari perspektif ini yaitu indikator

“RS membuat acara family gathering untuk meningkatkan kerja sama dan kekerabatan.” dengan skor 2,98. Keterlibatan karyawan mewakili antusiasme, gairah, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Myrden, 2015).

Keterlibatan sumber daya manusia adalah hubungan antara karyawan dan perusahaan, dimana mereka sepenuhnya terlibat dan bersemangat tentang pekerjaan mereka sehingga mengambil tindakan positif untuk meningkatkan prestise dan kepentingan organisasi (Tanwar, 2017).

Maka, rumah sakit harus memastikan keterlibatan sumber daya manusianya dalam segala aktivitas agar tujuan organisasi dapat tercapai. Rumah sakit juga harus memberikan kesempatan bagi mereka untuk berpartisipasi dalam perumusan kebijakan rumah sakit. Para pembuat kebijakan harus mempertimbangkan kebutuhan pengembangan profesional sumber daya manusia, dan menerapkan insentif untuk meningkatkan penghargaan dan manfaat lain karena hal ini berpengaruh pada kepuasan kerja (Atefi, 2014).

Sistem informasi adalah kombinasi dari prosedur kerja, informasi, orang-orang, dan teknologi informasi yang diorganisir untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi (Kadir, 2014).

Sistem yang baik di dalam organisasi akan menghasilkan informasi yang baik. Sistem yang mudah digunakan dan mudah dipelajari akan menghasilkan kualitas informasi yang baik. Penting bagi organisasi untuk memperhatikan kualitas sistem guna

meningkatkan kualitas informasi yang dihasilkan dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Al-Mamary, 2014).

Secara umum, kinerja sumber daya manusia dari masing-masing perspektif HRSC masuk dalam kategori sedang, dan secara keseluruhan, kinerja sumber daya manusia di RS X dengan pendekatan HRSC masuk dalam kategori sedang. Rumah sakit perlu mengupayakan perbaikan dalam segala aspek dan mempertahankan atau bahkan meningkatkan nilai kinerja yang sudah berhasil dicapai. Perhatian tentu akan lebih dituju pada indikator yang mendapatkan skor rendah, namun dalam melakukan perbaikan harus selalu memperhatikan indikator lainnya agar tidak menurun nilai kinerjanya karena setiap indikator yang terdapat dalam setiap perspektif HRSC saling berkaitan satu sama lain. Rumah sakit perlu mengevaluasi kembali kebijakan yang ada ataupun merumuskan kebijakan baru yang berkaitan dengan peningkatan kinerja sumber daya manusia agar hasil pengukuran kinerja dapat lebih baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *literature review* yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Human Resource Scorecard (HRSC) merupakan pendekatan yang sangat efektif dan strategis untuk mengukur dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi, khususnya di lingkungan rumah sakit.

Kesimpulan utama yang dapat ditarik adalah bahwa HRSC merupakan kerangka yang holistik dan komprehensif karena

secara konsisten diakui sebagai alat yang memungkinkan pengukuran kinerja SDM dari berbagai dimensi, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga mampu mengatasi keterbatasan pengukuran tradisional yang seringkali hanya berfokus pada aspek finansial atau operasional semata. HRSC juga menunjukkan keterkaitan strategis karena berhasil menghubungkan inisiatif dan kinerja SDM secara langsung dengan tujuan strategis serta hasil bisnis organisasi, sehingga aktivitas SDM tidak hanya mendukung tetapi juga secara aktif mendorong pencapaian visi dan misi perusahaan. Selain itu, penerapan elemen-elemen kunci HRSC seperti kompetensi, deskripsi pekerjaan, dan pengukuran kinerja yang terstandar terbukti secara positif mempengaruhi kinerja karyawan serta memberikan landasan untuk identifikasi area kelemahan dan pengembangan strategi perbaikan yang ditargetkan. Dalam konteks rumah sakit, HRSC seringkali diusulkan atau diterapkan untuk mengatasi ketiadaan atau ketidakjelasan standar penilaian kinerja karyawan yang dapat menyebabkan penurunan kinerja. Meskipun studi kasus berlokasi di rumah sakit yang berbeda seperti Medan, Klaten, Lumajang, Depok, dan Tebing Tinggi, prinsip serta manfaat HRSC tetap konsisten sehingga menunjukkan relevansinya dalam berbagai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abadi, F. (2017). Analysis on the influence of compensation and leadership on job

satisfaction and its effect on job performance. *Advances in Intelligent Systems Research*, 131, 1–7.

Al-Mamary, Y. H. (2014). The relationship between system quality, information quality, and organizational performance. *International Journal of Knowledge and Research in Management & E-Commerce*, 4(3), 7–10.

Atefi, N. (2014). Factors influencing registered nurses perception of their overall job satisfaction: A qualitative study. *International Nursing Review*, 61(3), 352–360.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Review Press.

Dewanto, A., & Wardhani, V. (2018). Nurse turnover and perceived causes and consequences: A preliminary study at private hospitals in Indonesia. *BMC Nursing*, 17(Suppl 2), 1–7.

<https://doi.org/10.1186/s12912-018-0317-8>

Fitra, R. D. (2024). Strategi peningkatan kunjungan pasien rawat jalan melalui metode fishbone analysis di RSAU dr. Sukirman Lanud Roesmin Nurjadin. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 5(1), 123–130.

Honifa, D. (2021). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien umum yang berdampak kepada berkunjung kembali di Klinik Andilia Kabupaten Bogor. *Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 20(3), 85–92.

Husen, H. M. (2024). SOE regional general hospital performance measurement using the balanced scorecard method. *Jurnal Kedokteran dan Kesehatan Universitas Sriwijaya*, 11(2), 145–155.

Kadir. (2014). *Pengenalan sistem informasi*. ANDI.

Kanyaku, S. (2019). Arrangement of performance measurement tools with human scorecard method in XYZ General Hospital. *International Journal*

- of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 3(4), 457–473.
- Khairunnisa, Z. B. (2021). Effect of workload, compensation, and motivation on employee performance at Madani Medan General Hospital. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(4), 10807–10813.
- Khim, K. (2016). Are health workers motivated by income? Job motivation of Cambodian primary health workers implementing performance-based financing. *Global Health Action*, 9(1), Article 31068.
<https://doi.org/10.3402/gha.v9.31068>
- Kraemer, T. G. (2017). Proud to stay or too proud to stay? How pride in personal performance develops and how it affects turnover intentions. *Journal of Service Research*, 20(2), 152–170.
<https://doi.org/10.1177/1094670516681022>
- Leonardi Nadas, H., dkk. (2024). Pengukuran kinerja karyawan menggunakan metode Human Resource Scorecard (HRSC). *Jibema: Jurnal Ilmu Bisnis, Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 25–34.
- Multazam, A. M. (2024). Analisis kualitas layanan terhadap minat kunjungan kembali pasien rawat inap di RSUD Datu Pancaitana Bone. *Jurnal Berita Kesehatan*, 17(2), 45–55.
- Muslim, A., & Astuti, S. (2020). Program retensi perawat untuk mengurangi turnover perawat non PNS di Rumah Sakit X. *Jurnal Ners dan Kebidanan (Journal of Ners and Midwifery)*, 7(2), 162–169.
<https://doi.org/10.26699/jnk.v7i2.art.p162-169>
- Myrden, S., & Kelloway, E. K. (2015). Leading to customer loyalty: A daily test of the service-profit chain. *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 585–598.
<https://doi.org/10.1108/JSM-01-2015-0058>
- Nabella, S. D. (2023). Kinerja rumah sakit dengan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 9(1), 30–35.
- Novitayanti, D. A. (2020). The effect of career development and motivation of employee performance in Syariah Mandiri Bank Regional III Office Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 8(1), 44–62.
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Rusindiyanto. (2009). Analisis kinerja sumber daya manusia dengan metode Human Resources Scorecard (HRSC) (Studi kasus di PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo). *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik*, 9(2), 110–120.
- Sarraf, A. (2018). Relationship between emotional labor and intrinsic job satisfaction: The moderating role of gender. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(1), Article 1000227.
<https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000227>
- Surji, K., & Sourchi, S. (2020). The essential role of human resources management in healthcare and its impact on facilitating optimal healthcare services. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 5(2), 1166–1188.
- Syahrir. (2021). Effect of compensation and competence on employee performance through employee development. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 3178–3179.
- Tanwar, K. (2017). Impact of employee engagement on performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 3(5), 510–515.
<https://doi.org/10.23956/ijaras/vol4/i5/1673>