

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 sekedat 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

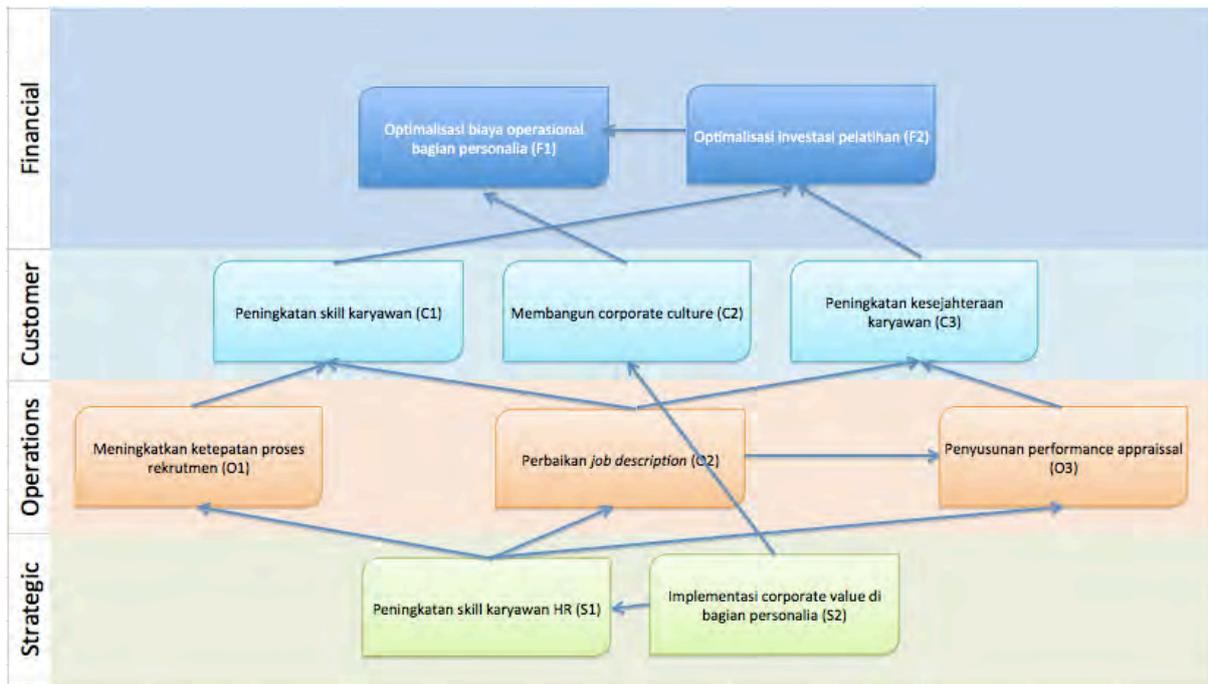
% karyawan HR yang mampu menjelaskan corporate value

target: 100% karyawan HR

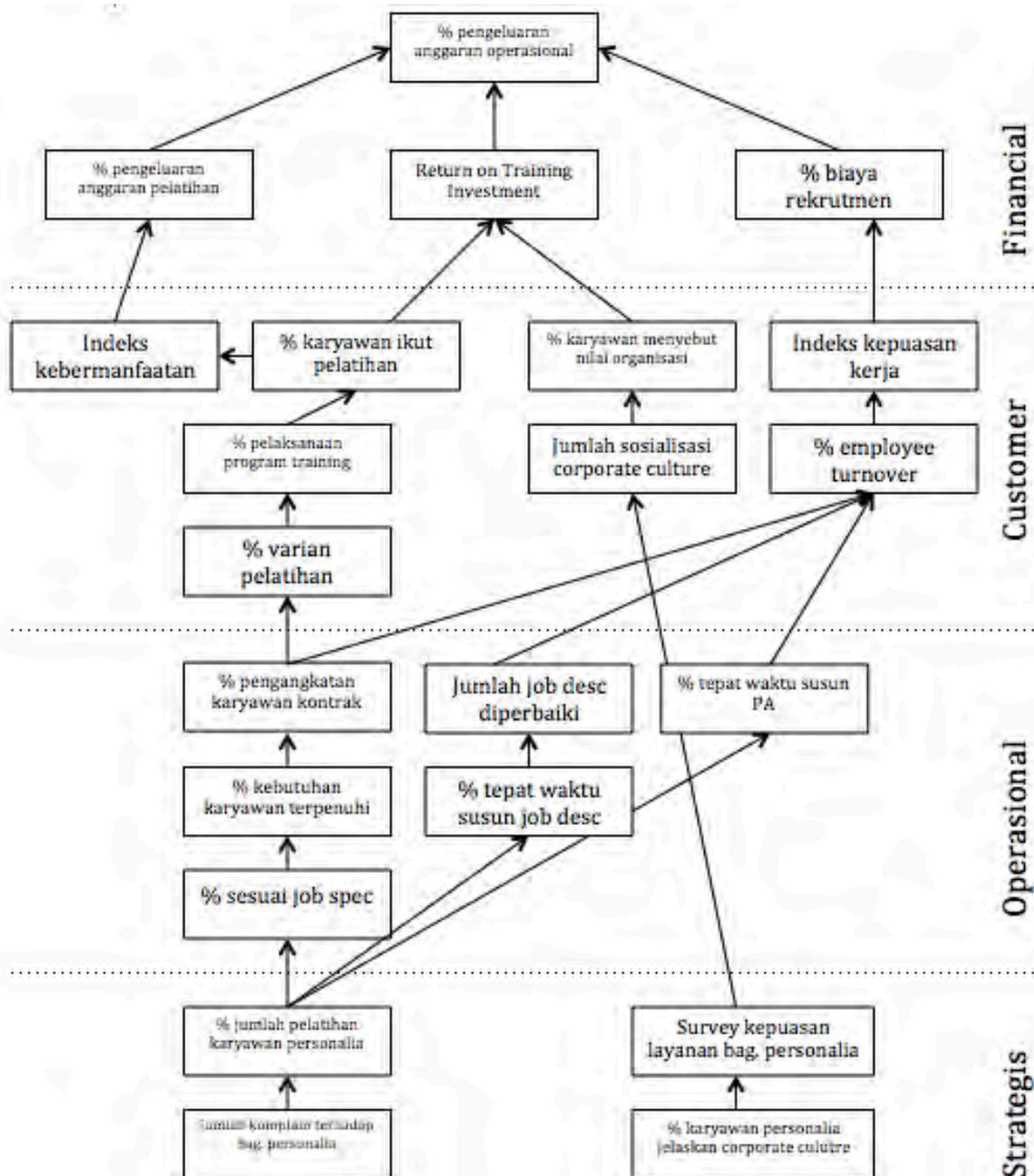
cara pengukuran: pertanyaan spontan ke karyawan bagian personalia

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

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