

Peran *Human Resources Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Sdm Pada Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat II Mas Kadiran Medan

Taufik Ismail*, Yanuar Jak, Alih Germas Kodyat
Universitas Respati Indonesia
taufik.ismail0810@gmail.com

Abstrak

Latar Belakang: RS Bhayangkara Tingkat II Mas Kadiran Medan sampai saat ini tidak pernah mendesain pengukuran kinerja SDM melalui pendekatan *HRSc*. Padahal pengukuran dengan pendekatan ini dapat memberikan gambaran kepada RS tentang sesuai tidaknya kinerja SDM dengan arah strategis organisasi. Peneliti mengukur kinerja SDM dengan pendekatan *HRSc* dan membandingkannya dengan kinerja SDM saat ini serta menganalisis hubungan kausalitas antar variabel maupun antara sub variabel dengan variabel. **Metode:** Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *assosiative research*. Teknik sampel *probability proportional to size sampling* termasuk *Slovin sampling* dengan melibatkan sebanyak 54 responden pegawai pada unit poli rawat jalan. Teknik analisis menggunakan pengukuran kinerja SDM dengan pendekatan *HRSc* dan memakai metode *KPI* dan pengukuran kinerja SDM. **Hasil:** Diperoleh nilai *weighted score KPI* dengan pendekatan *HRSc* senilai 4,40 dengan kategori sangat baik ($> 4,20$ dan $< 5,00$). Didapat nilai *sig. (2-tailed)* $0,000 < \alpha 0,05$ dengan *pearson correlation* $0,842 > r_{\text{tabel}} (54; df n-2; 2\text{-tailed; sig.}5\%) 0,2632$. Secara parsial diperoleh nilai *pearson correlation* perspektif keuangan (0,731); pelanggan (0,782); proses bisnis internal (0,809); maupun pembelajaran dan pertumbuhan (0,857) dan nilai *beta unstandardized* sebesar 0,726. **Kesimpulan:** Pengukuran kinerja dengan pendekatan *HRSc* memiliki hubungan signifikan dan positif dengan kinerja SDM. Secara parsial perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan berkorelasi signifikan dan positif dengan kinerja SDM. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan paling dominan menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja SDM.

Kata kunci: Pengukuran kinerja SDM, KPI, Pendekatan *HRSC*

Abstract

Background: Mas Kadiran Medan Level II Bhayangkara Hospital has never measured HR performance using the *HRSc* approach. In fact, measurement with this approach can provide an overview to the hospital about whether HR performance is in accordance with the strategic direction of the organization. The researcher analyzed the causal relationship between variables and between sub variables and variables. **Method:** The researcher used a quantitative method with an associative research approach. The sampling technique used probability proportional to size sampling and Slovin sampling involving 54 employee respondents in the outpatient polyclinic unit. The analysis technique used HR performance measurement with the *HRSc* approach and used the *KPI* method and HR performance measurement. **Results:** The weighted score *KPI* value obtained with the *HRSc* approach was 4.40, included in the very good category (> 4.20 and < 5.00). Statistical testing obtained a sig value. (2-tailed) $0.000 < \alpha 0.05$ and Pearson correlation value $0.842 > r_{\text{table}} (54; df n-2; 2\text{-tailed; sig.}5\%) 0.2632$. Partially obtained Pearson correlation value of financial perspective (0.731); customer (0.782); internal business process (0.809); and learning and growth (0.857) and unstandardized beta value of 0.726. **Conclusion:** Performance measurement with *HRSc* approach has significant and positive relationship with HR performance. Measurement of financial perspective, customer, internal business process and learning and growth partially has significant and positive relationship with HR performance. Learning and growth perspective is most dominant in explaining its influence on HR performance.

Keywords: HR performance measurement, KPI, *HRSC* approach

PENDAHULUAN

Rumah sakit sebagai penyelenggara pelayanan kesehatan penentu utama pembangunan kesehatan masyarakat. Agar dapat memenuhi tujuan tersebut, maka organisasi harus memiliki SDM dengan kinerja baik. Kinerja SDM buruk berdampak pada ketidakefektifan operasional kerja; ketidakefisienan pengelolaan keuangan; kelambanan dalam proses pembelajaran yang mempengaruhi penciptaan kreativitas dalam bekerja; dan pemberian pelayanan yang kurang berkualitas, [1].

Pengukuran kinerja SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk mengevaluasi apakah selama praktik kerja SDM telah dilakukan sesuai dengan perencanaan kerja yang telah ditetapkan dan apakah kinerjanya sesuai standar minimum kerja yang diberlakukan organisasi, [2]. Salah satu yang paling komprehensif dalam mendesain kinerja menggunakan desain *human resources scorecard (HRSc)*, [3].

Pendekatan *HRSc* difokuskan pada pengukuran kinerja SDM yang digunakan sebagai aset dalam menggerakkan organisasi meraih visi, misi dan tujuan organisasi. Pendekatan *HRSc* cukup dinamis dalam pengukuran kinerja SDM di tengah lingkungan organisasi yang dinamis, [4]. Menariknya *HRSc* dapat menerjemahkan visi, misi, strategi organisasi kedalam seperangkat indikator kinerja yang dapat merepresentasikan kinerja SDM guna tercapai tujuan organisasi, [5].

Adapun *novelty* dalam penelitian ini adalah saat ini belum ada pengukuran kinerja komprehensif holistik yang telah dijalankan RS Bhayangkara Tingkat II Mas Kadiran Medan. SDM dengan status PNS penilaian kinerja memakai target kerja, disisi lain SDM berstatus non PNS tidak mempunyai standar nilai kinerja obyektif. Padahal pengukuran kinerja SDM dapat memberikan informasi terkait apakah kinerja SDM telah sesuai dengan peta jalan yang telah ditentukan organisasi.

Sehingga dengan adanya informasi capaian kinerja ini dapat memberikan gambaran arah tujuan organisasi kedepan. Melalui penelitian ini peneliti memakai pendekatan *HRSc* dalam mengukur kinerja SDM RS Bhayangkara Tingkat II Mas Kadiran Medan.

TINJAUAN PUSTAKA

Sumber daya yang menciptakan keunggulan kompetitif bisa menghilangkan batas-batas organisasi yang tertanam dalam hubungan antar organisasi, [6], [7]. Sumber keunggulan kompetitif tidak hanya dari sumber daya internal yang dimiliki organisasi, tetapi juga sumber daya eksternal dalam jaringan relasi organisasi, [8], [9]. Upaya ini tidaklah mudah karena organisasi akan selalu dihadapkan pada dinamisasi lingkungan internal maupun eksternal, [10].

Anteseden pekerjaan tertentu menyiratkan hubungan antar pribadi, biasanya membawa konsekuensi menguntungkan bagi organisasi untuk pengembangan sikap atau perilaku positif pegawai, [11], [12]. Jika pegawai merasa mendapat manfaat dari organisasi, mereka merasa perlu memberikan sesuatu kembali kepada organisasi, [13], [14].

Ketika karakteristik diri pegawai berinteraksi pada lingkungan organisasi, maka terwujud perilaku individu dengan lingkungan dalam membentuk perilaku keduanya, [15]. Implikasi kedalam diri pegawai adalah lingkungan organisasi memberikan stimulus, sedangkan diri pegawai memberikan respon atas rangsangan tersebut, [16].

Rumah sakit berkembang menjadi sektor jasa, sehingga eksistensi SDM dapat berperan penting pada operasional rumah sakit. Hal ini disadari oleh eksekutif organisasi sehingga menilai SDM menjadi fondasi bagi penciptaan nilai aset bagi organisasi, [17]. Pengukuran kinerja dibutuhkan guna pelaksana kesehatan di rumah sakit relevan pada perencanaan visi, misi dan dapat terdeteksi pertumbuhannya.

HRSc merupakan suatu bentuk pengukuran kinerja SDM yang memperjelas perannya dalam organisasi secara rinci sebagai sesuatu dinilai *intangible* pada pengukur dampaknya terhadap capaian visi, misi, tujuan termasuk strategi organisasi, [18], [19]. *HRSc* sebagai sebuah bentuk ukuran untuk mengukur kinerja SDM yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur, [20], [21].

HRSc sebagai sebuah pengukuran kinerja SDM guna mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas pada capaian tujuan organisasi

melalui penggunaan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan, [11], [22], [3].

KPI sebagai dasar tolok ukur yang dipakai dalam melakukan evaluasi capaian keberhasilan kinerja SDM, kelompok maupun bagian kerja dalam organisasi, [1]. KPI sebagai matrik finansial atau non finansial digunakan membantu RS menilai kondisi bisnis dan menentukan tindakan terhadap situasi tersebut, [23], [3].

Kinerja SDM merupakan hasil evaluasi seberapa baik tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan mereka yang diharapkan dapat diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, [24], [25]. Kinerja SDM sebagai respon berupa perilaku yang mencerminkan hasil belajar SDM termasuk hasil kemampuan mental dan psikologis dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, [21], [26]. Kinerja SDM diukur menggunakan indikator mutu pekerjaan, ketepatan waktu, kemampuan kerja tim, kemampuan evaluasi, proses kerja, waktu kerja, jumlah kesalahan kerja dan jumlah pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan positivisme, metode untuk diordinasikan guna membentuk kombinasi logika deduksi termasuk observasi empiris yang relevan atas perilaku SDM, [27], [28]. Maksud penelitian ini untuk mengeksplor hingga menganalisis korelasi antara variabel pengukuran kinerja dengan pendekatan HRSc dengan variabel kinerja SDM.

Diketahui jumlah SDM tercatat aktif bekerja pada poli rawat jalan RS Bhayangkara TK II Mas Kadiran Medan berjumlah 62 orang. Mendasari pola sebaran populasi tersebar dalam 4 kategori status kepegawaian, peneliti menggunakan teknik *probability proportional to size sampling* sebagai prosedur pengambilan sampel, probabilitas terpilihnya unit sampel sebanding dengan jumlah ukuran unit sampel, [29]. Selanjutnya jumlah sampel dihitung dengan teknik *slovin sampling* dengan metode *judgment probability sampling* didasarkan pada derajat toleransi, [30]. Sehingga diperoleh nilai n sebesar 53,68 atau dibutuhkan 54 responden untuk menjadi sampel dalam penelitian ini.

HASIL PENELITIAN

1. Nilai Skor Pengukuran Kinerja SDM (HRSc)

Tabel 2. Skor Perspektif Keuangan

No	HRSc	Skala					Weight	Score
		1	2	3	4	5		
Perspektif Keuangan								4,41
1	Biaya pelatihan SDM dijalankan secara efisien	0	2	7	25	20	225	4,17
2	Pelatihan peningkatan kinerja SDM dilakukan efektif	0	2	7	23	22	227	4,20
3	Kinerja SDM dapat meningkatkan pendapatan RS	0	0	0	19	35	251	4,65
4	Kepuasan kerja SDM memotivasi produktivitas kerja	0	0	0	19	35	251	4,65
5	Perolehan pendapatan RS berdampak pada pendapatan SDM	0	3	1	22	28	237	4,39
	Total	0	7	15	108	140	1.191	

Diperoleh nilai skor untuk perspektif keuangan sebesar 4,41 atau termasuk dalam kategori baik ($> 3,40$ dan $< 4,20$). Adapun faktor pendorong nilai skor ini adalah adanya

peningkatan kinerja SDM berdampak pada peningkatan pendapatan RS. Selain itu, adanya kepuasan yang dirasakan oleh SDM secara tidak langsung memotivasi mereka untuk

mengoptimalkan kinerja mereka dari waktu ke waktu.

Tabel 3. Skor Perspektif Pelanggan

No	HRSc	Skala					Weight	Score
		1	2	3	4	5		
Perspektif Pelanggan								4,39
1	Adanya kesesuaian antara kompensasi dengan kinerja SDM	0	0	5	26	23	234	4,33
2	Adanya pengakuan atas prestasi kerja SDM oleh organisasi	0	2	4	23	25	233	4,31
3	Adanya peningkatan pengetahuan SDM	0	1	2	23	28	240	4,44
4	Adanya peningkatan keterampilan SDM	0	1	2	24	27	239	4,43
5	Adanya peningkatan mutu keselamatan pasien	0	1	1	24	28	241	4,46
6	Adanya peningkatan kualitas karakteristik SDM	0	1	1	27	25	238	4,41
7	Adanya peningkatan kualitas penyelesaian tugas	0	1	1	28	24	237	4,39
8	Adanya peningkatan kerjasama antar rekan kerja	0	1	1	28	24	237	4,39
9	Adanya peluang pengembangan karir	0	1	4	26	23	233	4,31
10	SDM bangga dengan pekerjaannya	0	1	2	26	25	237	4,39
11	Terciptanya lingkungan kerja yang positif	0	0	2	25	27	241	4,46
12	Terdapat keseimbangan SDM dengan pertumbuhan pasien	0	2	2	27	23	233	4,31
	Total	0	12	27	307	302	2.843	

Diperoleh nilai skor untuk perspektif pelanggan sebesar 4,39 atau termasuk dalam kategori sangat baik ($> 4,20$ dan $< 5,00$). Adapun faktor pendorong nilai skor ini adalah terciptanya lingkungan kerja yang positif sehingga mempengaruhi perilaku dan sikap mereka dalam bekerja.

Selain itu, adanya peningkatan mutu keselamatan pasien berdampak pada kepercayaan dan preferensi pasien untuk menggunakan layanan RS di lain hari dan merekomendasi kepada kerabat terdekat dan orang lain.

Tabel 4. Skor Perspektif Proses Bisnis Internal

No	HRSc	Skala					Weight	Score
		1	2	3	4	5		
Perspektif Proses Bisnis Internal								4,38
1	SDM melakukan inovasi dalam bekerja	0	1	3	27	23	234	4,33
2	Fasilitas kerja memudahkan pekerjaan	0	1	4	18	31	241	4,46
3	SDM mendapatkan keamanan selama bekerja	0	1	2	27	24	236	4,37
4	Jumlah SDM sesuai dengan ketentuan RS tipe B	0	4	6	26	18	220	4,07
5	SDM dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	0	4	27	23	235	4,35
6	Adanya SOP RS yang jelas	0	1	2	22	29	241	4,46

No	HRSc	Skala					Weight	Score
		1	2	3	4	5		
Perspektif Proses Bisnis Internal								4,38
7	Pelayanan pasien sesuai standar yang berlaku	0	1	1	25	27	240	4,44
8	Komunikasi dengan pasien berjalan efektif	0	0	2	25	27	241	4,46
9	Organisasi memprioritas layanan kepada pasien	0	0	2	24	28	242	4,48
	Total	0	9	26	221	230	2.130	

Diperoleh nilai skor untuk perspektif proses bisnis internal sebesar 4,38 atau termasuk dalam kategori sangat baik ($> 4,20$ dan $< 5,00$). Adapun faktor pendorong nilai skor karena RS memprioritaskan layanan keselamatan pasien.

Kondisi ini didukung dengan adanya fasilitas kerja yang dapat meningkatkan efektivitas kerja SDM, adanya SOP RS termasuk terjalannya komunikasi yang efektif dengan pasien.

Tabel 5. Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	HRSc	Skala					Weight	Score
		1	2	3	4	5		
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan								4.39
1	SDM mengikuti pelatihan yang diberikan	0	0	1	27	26	241	4.46
2	Adanya dukungan pendanaan manajemen RS	0	1	2	27	24	236	4.37
3	Adanya dukungan fasilitas kerja yang lengkap	0	0	4	25	25	237	4.39
4	Kesadaran organisasi dalam pengembangan kemampuan SDM	0	0	2	28	24	238	4.41
5	Optimalisasi pengembangan kemampuan SDM	0	0	2	25	27	241	4.46
6	Adanya data SDM yang terintegrasi dan holistik	0	0	3	27	24	237	4.39
7	Adanya kemudahan akses data dan informasi	0	0	2	28	24	238	4.41
8	Pemenuhan target kinerja SDM yang sesuai standar	0	1	5	25	23	232	4.30
9	Penyelesaian pekerjaan SDM yang sesuai prosedur	0	1	0	29	24	238	4.41
10	SDM dilibatkan dalam penyusunan rencana kerja RS	0	0	7	26	21	230	4.26

Diperoleh nilai skor untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 4,39 atau termasuk dalam kategori sangat baik ($> 4,20$ dan $< 5,00$). Adapun faktor pendorong nilai skor ini karena adanya komitmen SDM untuk selalu mengikuti pelatihan kerja yang diberikan RS. Hal ini dilakukan guna mengoptimalkan strategi pengembangan kemampuan SDM yang dimiliki organisasi.

2. Nilai Pembobotan KPI dengan HRSc

Penentuan nilai bobot KPI ditentukan dan didasarkan pada kesepakatan *consensus decision making group (CDMG)* dilaksanakan peneliti dengan beberapa manajemen atas RS Bhayangkara Mas Kadiran Medan dengan tetap menjaga relevansi atas isu yang diangkat dalam penelitian ini. Hasilnya pembobotan KPI untuk

perspektif keuangan sebesar 20%; pelanggan 30%; proses bisnis internal 30%; dan pembelajaran pertumbuhan 20%.

2.1. Perspektif Keuangan

Tabel 6. Nilai Pembobotan KPI - Perspektif Keuangan

No	Indikator	KPI	Weight
1	Biaya pelatihan SDM dijalankan secara efisien	Realisasi anggaran pelatihan SDM dapat diimplementasikan sesuai rencana secara efisien	0,04
2	Pelatihan peningkatan kinerja SDM dilakukan efektif	Kinerja SDM naik setelah menjalani pelatihan yang disediakan oleh RS	0,04
3	Kinerja SDM dapat meningkatkan pendapatan RS	Kinerja SDM memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan RS	0,04
4	Kepuasan kerja SDM memotivasi produktivitas kerja	Kepuasan kerja yang didapatkan SDM dapat mendorongnya untuk mengoptimalkan produktivitas kerja	0,05
5	Perolehan pendapatan RS berdampak pada pendapatan SDM	Peningkatan pendapatan RS dapat menaikkan kesejahteraan hidup SDM	0,03
Total Skor			20%

2.2. Perspektif Pelanggan

Tabel 7. Nilai Pembobotan KPI - Perspektif Pelanggan

No	Indikator	KPI	Weight
1	Adanya kesesuaian antara kompensasi dengan kinerja SDM	SDM mendapatkan remunerasi yang sesuai dengan kontribusinya terhadap RS	0,03
2	Adanya pengakuan atas prestasi kerja SDM oleh organisasi	RS memberikan pengakuan atas pencapaian kerja yang dihasilkan oleh SDM	0,03
3	Adanya peningkatan pengetahuan SDM	Pengetahuan SDM naik setelah menjalani pelatihan yang disediakan oleh RS	0,03
4	Adanya peningkatan keterampilan SDM	Keterampilan SDM naik setelah menjalani pelatihan yang disediakan oleh RS	0,03
5	Adanya peningkatan mutu keselamatan kepada pasien	Pelaksanaan <i>patient safety culture</i> telah dijalankan secara efektif kepada seluruh pasien	0,03
6	Adanya peningkatan kualitas karakteristik SDM	Kualitas karakteristik SDM naik setelah menjalani pelatihan yang disediakan oleh RS	0,02
7	Adanya peningkatan kualitas penyelesaian tugas	SDM bisa menjalankan pekerjaan yang diinstruksikan dengan tepat waktu	0,03
8	Adanya peningkatan kerja sama antar rekan kerja	SDM selalu dapat bekerja sama untuk saling mendukung pekerjaan tim	0,02
9	Adanya peluang pengembangan karir	SDM memanfaatkan jenjang karir yang telah disediakan RS	0,02

No	Indikator	KPI	Weight
10	SDM bangga dengan pekerjaannya	SDM bangga dengan hasil pekerjaan yang dihasilkannya bagi pencapaian kinerja RS	0,02
11	Terciptanya lingkungan kerja yang positif	Lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap perilaku dan sikap kerja SDM	0,02
12	Terdapat keseimbangan SDM dengan pertumbuhan pasien	RS menyediakan tingkat perawatan yang berkelanjutan dan keselamatan tinggi bagi SDM	0,02
Total Skor			30%

2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 8. Nilai Pembobotan KPI - Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Indikator	KPI	Weight
1	SDM melakukan inovasi dalam bekerja	SDM bekerja kreatif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh RS	0,04
2	Fasilitas kerja memudahkan pekerjaan	Fasilitas yang disediakan RS memudahkan SDM dalam menyelesaikan pekerjaan	0,04
3	SDM mendapatkan keamanan selama bekerja	RS memberikan jaminan keamanan kerja bagi SDM selama bekerja	0,03
4	Jumlah SDM sesuai dengan ketentuan RS tipe B	RS patuh menjalankan ketentuan regulasi terkait kesesuaian jumlah SDM pada kelas RS tipe B	0,03
5	SDM dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	Semua tugas yang diberikan oleh RS dapat dilaksanakan dengan benar oleh SDM	0,03
6	Adanya SOP RS yang jelas	RS telah membuat SOP yang jelas mengenai tugas pokok dan fungsi setiap SDM	0,03
7	Pelayanan pasien sesuai standar yang berlaku	Pasien ditangani oleh SDM sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku di RS	0,03
8	Komunikasi dengan pasien berjalan efektif	SDM memberikan penjelasan yang sangat baik kepada pasien dan keluarga setiap kali akan melakukan tindakan	0,03
9	Organisasi memprioritas layanan kepada pasien	SDM lebih mengutamakan kualitas dalam memberikan pelayanan kepada pasien	0,04
Total Skor			30%

2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 9. Nilai Pembobotan KPI - Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Indikator	KPI	Weight
1	SDM mengikuti pelatihan yang diberikan	SDM menjalani pelatihan yang lebih mendorong pada upaya optimalisasi kinerja	0,02

No	Indikator	KPI	Weight
2	Adanya dukungan pendanaan manajemen RS	RS secara berkala menyediakan pendanaan bagi pelaksanaan program pengembangan SDM	0,02
3	Adanya dukungan fasilitas kerja yang lengkap	Pelaksanaan kewajiban kerja yang dijalankan SDM disupport fasilitas kerja lengkap	0,02
4	Kesadaran organisasi dalam pengembangan kemampuan SDM	RS secara berkala memberikan pelatihan kerja melalui bimbingan teknis bagi seluruh SDM	0,02
5	Adanya upaya optimalisasi pengembangan kemampuan SDM	SDM merasa perlu untuk terus mengembangkan kemampuannya melalui pelatihan/sertifikasi kerja	0,02
6	Adanya data SDM yang terintegrasi dan holistik	RS telah menyediakan sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi dan holistik	0,02
7	Adanya kemudahan akses data dan informasi	SDM selalu memperoleh kemudahan dalam mengakses data maupun informasi pasien	0,02
8	Pemenuhan target kinerja SDM yang sesuai standar	SDM merasa berkewajiban dalam mencapai target kinerja sesuai standar RS yang berlaku	0,02
9	Penyelesaian pekerjaan SDM yang sesuai prosedur	SDM dapat mencapai target yang telah ditentukan pada standar prosedur kerja di RS	0,02
10	SDM dilibatkan dalam penyusunan rencana kerja RS	SDM selalu berpartisipasi aktif dalam kegiatan penyusunan rencana kerja RS	0,02
Total Skor			20%

3. Nilai KPI dengan Pendekatan HRSc

Tabel 10. Nilai KPI dengan Pendekatan HRSc

Tujuan Pengukuran	Butir-Butir <i>Key Performance Indicator</i>	Weight	Score	Weighted Score
Perspektif Keuangan 1. Efektivitas biaya pelatihan 2. Biaya pendapatan	a. Efektivitas biaya pelatihan SDM	0,04	4,17	0,17
	b. Efektivitas pelatihan kerja terhadap peningkatan kinerja SDM	0,04	4,20	0,17
		0,04	4,65	0,19
	c. Kinerja SDM meningkatkan pendapatan RS	0,05	4,65	0,23
		0,03	4,39	0,13
	d. Kepuasan kerja memotivasi produktivitas	0,20		0,89
	e. Dampak pendapatan rumah sakit pada pendapatan SDM			
	Sub Total KPI			

Tujuan Pengukuran	Butir-Butir <i>Key Performance Indicator</i>	Weight	Score	Weighted Score
Perspektif Pelanggan				
1. Kepuasan kerja	a. Kompensasi yang diberikan atas kinerja SDM	0,03	4,33	0,13
		0,03	4,31	0,13
2. Kompetensi	b. Pengakuan atas prestasi kerja SDM	0,03	4,44	0,13
	c. Peningkatan pengetahuan SDM	0,03	4,43	0,13
	d. Peningkatan keterampilan SDM	0,03	4,46	0,13
	e. Peningkatan standar mutu keselamatan pasien	0,02	4,41	0,09
		0,03	4,39	0,13
	f. Peningkatan kualitas karakteristik SDM	0,02	4,39	0,09
3. Kebanggaan jalur karir	g. Peningkatan kualitas menyelesaikan tugas	0,02	4,31	0,09
		0,02	4,39	0,09
	h. Peningkatan kerjasama antar rekan kerja	0,02	4,46	0,09
	i. Peluang pengembangan karir	0,02	4,31	0,09
	j. Rasa bangga atas pekerjaan			
	k. Lingkungan kerja yang positif	0,30		1,32
	l. Keseimbangan SDM pada pertumbuhan pasien			
	Sub Total KPI			
Perspektif Proses Bisnis Internal				
1. Inovasi kerja	a. SDM melakukan inovasi dalam bekerja	0,04	4,33	0,17
	b. Fasilitas kerja memudahkan pekerjaan	0,04	4,36	0,17
	c. SDM mendapatkan keamanan selama bekerja	0,03	4,37	0,13
		0,03	4,07	0,12
2. Proses kerja	d. Jumlah SDM sesuai dengan rumah sakit tipe B	0,03	4,35	0,13
		0,03	4,46	0,13
	e. Pekerjaan diselesaikan dengan baik	0,03	4,44	0,13
	f. Kejelasan SOP rumah sakit	0,03	4,46	0,13
3. Kualitas proses	g. Pelayanan pasien sesuai standar yang berlaku	0,04	4,48	0,18
	h. Efektivitas komunikasi pada pasien	0,30		1,31
	i. Prioritas layanan yang diberikan			
	Sub Total KPI			
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				
1. Pelatihan dan pengembangan	a. SDM mengikuti pelatihan yang diberikan	0,02	4,46	0,09
	b. Dukungan pendanaan manajemen RS	0,02	4,37	0,09
	c. Dukungan fasilitas kerja yang lengkap	0,02	4,39	0,09
	d. Kesadaran pengembangan kemampuan SDM	0,02	4,41	0,09
		0,02	4,46	0,09
	e. Optimal pengembangan kemampuan SDM	0,02	4,39	0,09
		0,02	4,41	0,09
2. SIM RS	f. Data SDM terintegrasi secara holistik	0,02	4,30	0,09
	g. Kemudahan mengakses data dan informasi	0,02	4,41	0,09
3. Produktivitas SDM	h. Pemenuhan target kinerja SDM sesuai standar	0,02	4,26	0,09
4. Engagement SDM		0,20		0,88

Tujuan Pengukuran	Butir-Butir <i>Key Performance Indicator</i>	Weight	Score	Weighted Score
	i. Penyelesaian pekerjaan SDM sesuai prosedur	1,00		4,40
	j. Keterlibatan SDM dalam penyusunan rencana kerja RS			
	Sub Total <i>KPI</i>			
	Total <i>KPI</i>			

Diketahui skor total *KPI* dengan pendekatan *HRSc* sebesar 4,40. Besaran nilai ini termasuk dalam kategori sangat baik ($> 4,20$ dan $< 5,00$). Besaran nilai ini dibangun dari perolehan *weighted score KPI* dari perspektif keuangan sebesar 0,89; pelanggan 1,32; proses bisnis internal 1,31; dan pembelajaran pertumbuhan 0,88. Dapat diinterpretasikan capaian kinerja oleh SDM telah sesuai dengan arah capaian peta strategi SDM RS. Kondisi ini tercermin dari berbagai upaya meliputi pengembangan kompetensi SDM internal, penyempurnaan sistem evaluasi kinerja termasuk meningkatkan kualitas SDM yang mengarahkan pada tujuan pengembangan produktivitas SDM.

4. Deskriptif Responden

Tabel 11. Karakteristik Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Laki-laki	13	24.1	24.1
	Perempuan	41	75.9	75.9
	Total	54	100.0	100.0

Karakteristik responden kategori perempuan paling banyak dibanding laki-laki dengan perbandingan 41 orang dan 13 orang.

Tabel 12. Karakteristik Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	25 th s/d 30 th	13	24.1	24.1
	31 th s/d 35 th	7	13.0	13.0

36 th s/d 40 th	5	9.3	9.3
> 40 th	29	53.7	53.7

Responden dengan Kategori usia lebih dari 40 tahun lebih banyak dibanding dengan kategori ketiga usia lainnya yakni sebanyak 29 orang (54%). Hal ini mengindikasikan responden dinilai lebih memiliki pemahaman yang lebih baik dalam memahami lingkungan kerjanya.

Tabel 13. Karakteristik Tingkat Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Strata Satu	27	50.0	50.0
	Strata Dua	25	46.3	46.3
	Strata Tiga	2	3.7	3.7
	Total	54	100.0	100.0

Responden dengan kategori pendidikan setara strata satu cukup dominan dibandingkan dengan kategori kedua pendidikan lainnya yakni sebesar 27 orang (50%). Hal ini merefleksikan responden memiliki daya pikir yang cukup baik memahami isu yang sedang diangkat.

Tabel 14. Karakteristik Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	> 5 th dan < 10 th	18	33.3	33.3
	> 10 th dan < 15 th	9	16.7	16.7
	> 15 th	27	50.0	50.0
	Total	54	100.0	100.0

Responden dengan kategori lama dinas lebih dari 15 tahun lebih dominan dibandingkan kedua kategori lainnya yakni sebanyak 27 orang (50%). Hal ini menunjukkan responden lebih dapat memahami dinamisasi kinerja organisasi dan mereka telah mengalami berbagai perubahan kebijakan strategi di setiap periode kepemimpinan. Sehingga akan memberikan banyak *insight* bagi peneliti untuk menggali isu-isu khususnya terkait dengan pengukuran kinerja SDM. Termasuk mengeksplor ada tidaknya hubungan pengukuran kinerja dengan pendekatan *HRSc* dengan pengukuran kinerja SDM selama ini.

5. Hasil Pengujian *Pearson Correlation*

5.1. Hubungan Perspektif Keuangan dengan Kinerja SDM

Sig value $0,000 < \alpha 0,05$ dengan *pearson correlation* $0,731 > r_{\text{tabel}} (54; \text{df } n-2; 2\text{-tailed; sig.5\%})$ sebesar 0,2632. Hal ini dapat diinterpretasikan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan memiliki hubungan yang kuat dengan pengukuran kinerja SDM. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya nilai pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, maka secara signifikan meningkatkan kinerja SDM secara holistik.

Tabel 15. Hubungan Perspektif Keuangan dengan Kinerja SDM

	Perspektif Keuangan	Kinerja SDM
Perspektif Keuangan	<i>Pearson Correlation</i>	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.731**
Kinerja SDM	<i>Pearson Correlation</i>	.731**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000
N	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.2. Hubungan Perspektif Pelanggan dengan Kinerja SDM

Tabel 16. Korelasi Perspektif Pelanggan dengan Kinerja SDM

	Perspektif Pelanggan	Kinerja SDM
Perspektif Pelanggan	<i>Pearson Correlation</i>	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.782**
Kinerja SDM	<i>Pearson Correlation</i>	.782**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000
N	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sig value $0,000 < \alpha 0,05$ dengan *pearson correlation* $0,782 > r_{\text{tabel}} (54; \text{df } n-2; 2\text{-tailed; sig.5\%})$ sebesar 0,2632. Hal ini dapat diartikan pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan memiliki hubungan yang kuat dengan pengukuran kinerja SDM. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya nilai pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, maka secara signifikan meningkatkan kinerja SDM secara holistik.

5.3. Hubungan Perspektif Bisnis Proses Internal dengan Kinerja SDM

Sig value $0,000 < \alpha 0,05$ dengan *pearson correlation* sebesar $0,809 > r_{\text{tabel}} (54; \text{df } n-2; 2\text{-tailed; sig.5\%})$ sebesar 0,2632. Hal ini dapat diinterpretasikan pengukuran kinerja proses bisnis internal berkorelasi sangat kuat dengan pengukuran kinerja SDM. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya nilai pengukuran kinerja proses bisnis internal, maka dapat meningkatkan kinerja SDM secara signifikan.

Tabel 17. Korelasi Perspektif Bisnis Proses Internal dengan Kinerja SDM

	Perspektif Proses Bisnis Internal	Kinerja SDM
Perspektif Proses Bisnis Internal	<i>Pearson Correlation</i>	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.809**
N	54	54

Kinerja SDM	Pearson	.809**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.4. Hubungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Kinerja SDM

Tabel 18. Korelasi Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan dengan Kinerja SDM

		Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan	Kinerja SDM
Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan	Pearson	1	.857**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja SDM	N	54	54
	Pearson	.857**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sig value $0,000 < \alpha 0,05$ dengan *pearson correlation* $0,857 > r_{\text{tabel}} (54; df n-2; 2\text{-tailed; sig.}5\%)$ sebesar 0,2632. Dapat diartikan pengukuran kinerja pembelajaran pertumbuhan memiliki hubungan sangat kuat dengan pengukuran

kinerja SDM. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya nilai pengukuran kinerja pada pembelajaran dan pertumbuhan, maka secara signifikan dapat meningkatkan kinerja SDM secara holistik.

5.5. Hubungan Pengukuran Kinerja HRSc dengan Kinerja SDM

Tabel 19. Korelasi Pengukuran Kinerja HRSc dengan Kinerja SDM

		Kinerja Pendekatan HRSc	Kinerja SDM
Kinerja Pendekatan HRSc	Pearson	1	.842**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
Kinerja SDM	N	54	54
	Pearson	.842**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	

Sig value $0,000 < \alpha 0,05$ dengan *pearson correlation* $0,842 > r_{\text{tabel}} (54; df n-2; 2\text{-tailed; sig.}5\%)$ sebesar 0,2632. Hal ini dapat merefleksikan pengukuran kinerja dengan pendekatan HRSc memiliki hubungan yang sangat kuat dengan pengukuran kinerja SDM.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin meningkatnya nilai pengukuran kinerja dengan pendekatan HRSc, maka secara signifikan dapat meningkatkan kinerja SDM secara holistik.

6. Hasil Pengujian Regresi Linier

Tabel 20. Multiple Linier Regression

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.624	3.286		1.711	.093
Perspektif Keuangan	-.106	.289	-.054	-.367	.715
Perspektif Pelanggan	.198	.158	.249	1.250	.217
Perspektif Proses Bisnis Internal	-.047	.251	-.045	-.189	.851
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	.726	.187	.733	3.894	.000

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1125.250	4	281.313	36.237	.000 ^b
Residual	380.398	49	7.763		
Total	1505.648	53			

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.864 ^a	.747	.727

Sig value $F_{0,000} < \text{signifikansi } \alpha_{0,05}$. Hal ini mengindikasikan keempat perspektif dalam pengukuran kinerja SDM dengan pendekatan SDM dapat menjelaskan secara signifikan variasi pengaruhnya terhadap kinerja SDM. Adapun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi perspektif yang paling dominan dalam menjelaskan variasi pengaruhnya terhadap kinerja SDM. Nilai *beta unstandardized* sebesar 0,726 dapat diinterpretasikan jika perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjuk kenaikan sebesar satu satuan kinerja SDM akan mengalami peningkatan mencapai 0,726 kali dan arah pengaruh ini berlaku sebaliknya. Nilai R^2 sebesar 0,747 atau 74,70% dapat diinterpretasikan bahwa keempat sub variabel atau keempat perspektif dapat menjelaskan variasi pengaruhnya terhadap kinerja SDM sebesar 74,70% dan 25,30% dijelaskan atau dipengaruhi variasi variabel lain yang tidak ada pada desain regresi dan *error*. Nilai R diperoleh 0,864 atau 86,40% dapat merepresentasikan tingkat korelasi antara sub-sub pada variabel independen terhadap dependen memiliki korelasi sangat kuat.

PEMBAHASAN

1. Hubungan pengukuran HRSc dengan kinerja SDM

Hasil pengujian statistik dengan *pearson correlation* memperlihatkan ada korelasi yang signifikan antara pengukuran HRSc dengan kinerja SDM. Hasil temuan ini merefleksikan seluruh kegiatan pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan arah strategi tujuan organisasi RS. Sehingga, seluruh *output* yang dihasilkan SDM dapat diukur akuntabel dan obyektif. Penggunaan HRSc dilakukan untuk tingkatkan efisiensi dan efektivitas dari SDM, [31]; peran SDM menuju visi, misi, target organisasi yang mendukung strategi organisasi, [32]; mengukur indikator sebab maupun indikator akibat model SDM menghubungkan SDM dengan sistemnya yang dapat mempengaruhi KPI, [33].

2. Hubungan perspektif keuangan dengan kinerja SDM

Hasil pengujian statistik dengan *pearson correlation* memperlihatkan hubungan yang signifikan antara perspektif keuangan dengan kinerja SDM. Temuan ini merefleksikan fokus pengukuran kinerja SDM pada perspektif keuangan diarahkan pada capaian efektivitas biaya pelatihan SDM dalam meningkatkan pengetahuan dan kemampuan SDM yang berdampak pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan berkualitas.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Brutu *et al* [2]; Saputra [34]; Sari dkk [35], dalam proses pengelolaan SDM dilakukan upaya membina, meningkatkan kapasitas dan profesionalisme pegawai melalui bentuk pelatihan bertujuan untuk meminimalisir gap antara kapabilitas pegawai dengan permintaan pekerjaan, [36].

3. Hubungan perspektif pelanggan dengan kinerja SDM

Hasil pengujian statistik dengan *pearson correlation* menggambarkan korelasi signifikan antara perspektif pelanggan dengan kinerja SDM. Temuan ini merefleksikan fokus pengukuran kinerja SDM pada perspektif pelanggan diarahkan pada capaian kepuasan kerja SDM, peningkatan kompetensi SDM dan jalur karir yang jelas, sehingga berdampak pada kemampuan SDM menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan berkualitas baik secara mandiri dan tim.

Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan Kundariyah *et al* [37], dalam perspektif pelanggan, sasaran kinerja SDM sebagai kepuasan pegawai, kompetensi, jenjang karir dan kebanggaan. Kepuasan SDM ditentukan pada relevansi atau proporsional antara harapan dengan praktik, [23]. Kepuasan diukur berdasarkan kenyataan yang ditatap dan diterima merupakan imbalan dari upaya yang

dikeluarkan, [38], [39]. Temuan ini perlu dipertahankan dan ditingkatkan agar mencapai hasil optimal dengan melihat skor di setiap indikator dalam perspektif pelanggan.

4. Hubungan perspektif proses bisnis internal dengan kinerja SDM

Hasil pengujian statistik dengan *pearson correlation* menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara perspektif proses bisnis internal dengan kinerja SDM. Hasil temuan ini merefleksikan fokus pengukuran kinerja SDM pada perspektif ini lebih diarahkan pada penciptaan inovasi kerja, proses kerja yang efektif dan efisien serta proses kerja yang berkualitas dan berdampak pada kemampuan SDM dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sesuai temuan Wicaksana & Aini [40], sebab berfokus pada proses internal berdampak nilai kepuasan SDM dan capaian realisasi keuangan RS. Sasaran kinerja ini lebih diarahkan pada lingkungan, prosedur kerja dan kualitas pelayanan, [37], [41]. Hasil temuan ini perlu dipertahankan mencapai hasil optimal dengan meningkatkan pengukuran dari indikator-indikator perspektif proses bisnis internal meliputi inovasi dalam penyelesaian pekerjaan, menciptakan kreativitas dalam menjalankan proses kerja, melakukan evaluasi secara berkelanjutan guna memastikan kualitas proses dalam bekerja di rumah sakit.

5. Hubungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja SDM

Nilai statistik dengan *pearson correlation* menunjukkan ada hubungan yang signifikan pembelajaran pertumbuhan terhadap kinerja SDM. Hasil temuan ini merefleksikan fokus pengukuran kinerja SDM pada perspektif ini diarahkan pada pengelolaan program pelatihan pengembangan SDM, SIM rumah sakit, produktivitas SDM dan *engagement* SDM, sehingga berdampak pada kemampuan SDM dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Hasil penelitian ini sesuai temuan Mushhaf, Rini & Burhanuddin, [42] berfokus terkait sistem strategi pengembangan SDM dari pelatihan, keterlibatan pegawai dalam kegiatan yang mendukung program rumah sakit untuk mewujudkan tujuan organisasi dan dukungan terhadap sistem informasi manajemen rumah

sakit. Pelatihan mengacu pada kegiatan peningkatan kompetensi pegawai secara nonformal baik didalam dan diluar rumah sakit, [43], [44] sebab pelatihan sebagai elemen penting dalam pengembangan pegawai, [45].

6. Dampak pengukuran HRSc terhadap kinerja SDM

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi perspektif yang paling dominan dalam menjelaskan variasi pengaruhnya terhadap kinerja SDM. Tingginya perolehan nilai *beta unstandardized* tersebut, mengindikasikan bahwa SDM memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi sebagai dampak dari tingginya komitmen manajemen RS Bhayangkara TK II Mas Kadiran Medan dalam pengembangan SDM yang dimilikinya.

Bentuk kepuasan ini tercermin dari kepuasan SDM terhadap pekerjaannya, nilai kompensasi yang diterima, kualitas komunikasi kerja dengan atasan maupun antar rekan kerja termasuk kepuasan terkait promosi kerja yang dijanjikan organisasi, [46]. Hasil temuan ini sesuai dengan penelitian Nur & Setya, [47] dan Hafianti [48]. Dibandingkan dengan ketiga perspektif lainnya pada pengukuran kinerja SDM dengan HRSc, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi yang paling mendasar, [1], [2].

KESIMPULAN

1. Pengukuran kinerja pendekatan *HRSc* berkorelasi signifikan dengan kinerja SDM.
2. Pengukuran kinerja perspektif keuangan berkorelasi signifikan dengan kinerja SDM.
3. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan berkorelasi signifikan dengan kinerja SDM.
4. Pengukuran kinerja proses bisnis internal berkorelasi signifikan dengan kinerja SDM.
5. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkorelasi signifikan dengan kinerja SDM.
6. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi perspektif paling dominan dalam menjelaskan variasi pengaruhnya terhadap pengukuran kinerja SDM.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis utarakan terima kasih kepada Ketua Yayasan Pendidikan Universitas Respati

Indonesia yang sudah memberikan kesempatan berharga untuk melanjutkan studi pada program Magister Administrasi Rumah Sakit. Terima kasih penulis utarakan pada seluruh jajaran manajemen RS Bhayangkara TK II Mas Kadiran Medan yang telah banyak berkontribusi dalam penyediaan bahan-bahan riset pada penyusunan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Boudlaie, H., Hannan, A.M., Sabihe, S., Vahid, J., Alexeis, G. (2020). *Designing a human resources scorecard: an empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*.16 (4): 113-147. <https://doi.org/10.7341/20201644>.
- [2] Brutu, L., Harmein, N., Yeni, A. (2019). *Measurement of human resources performance with human resources scorecard approach in Bhayangkara Hospital, Tebing Tinggi, North Sumatra, Indonesia. American International Journal of Business Management (AIJBM)*. 2 (4): 9-15. ISSN.2379-106X.
- [3] Adha, A. N., Qurratul, A. (2023). *Measuring human resource performance with the human resource scorecard approach: a study at Balikpapan Baru General Hospital. Migration Letters*. 20 (S7): 1043-1055. ISSN.1741-8992.
- [4] Lohana, S. (2021). *Performance measurement of human resource by design a human resource scorecard. Materials Today: Proceedings Elsevier*. 677-681. <https://doi.org/10.1016/J.MATPR.2021.06.203>.
- [5] Shawahna, R. (2019). *Development of key performance indicators to capture in measuring the impact of Pharmacists in caring for patients with epilepsy in Primary Healthcare: a delphi consensual study. Epilepsy Behavior*. 2 (1): 129-138. <https://doi.org/10.1016/j.yebeh.2019.07.034>.
- [6] Barney, J. (2021). *Resources-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View. Journal of Management*. 27 (6): 643-650. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5).
- [7] McGahan, A. (2021). *Integrating Insights from the Resource-Based View of the Firm into the New Stakeholder Theory. Sage Journal*. 47 (7): 1-10. <https://doi.org/10.1177/0149206320987282>.
- [8] Lavie, D. (2019). *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*. 31 (3): 638-658. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.21318922>.
- [9] Ali., Anwar. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*. Sukabumi: CV Jejak.
- [10] Rahadian, D. (2019). Penerapan Konsep *Resource-Based View (RBV)* dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi*. 14 (1): 82-95.
- [11] Ritzer, G., Jeffrey, S. (2021). *Modern Sociological Theory*. State United of America: SAGE Publications.
- [12] Woosnam, K. M., Manuel, A. R. (2023). *Theoretical Advancement in Social Impacts Assessment of Tourism Research*. New York: Taylor & Francis, Routledge.
- [13] Gao, Y., He, W. (2019). *Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behaviour: the pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. Management Decision*. 55 (1): 294-309. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0284>.
- [14] Abdulrahman, D., Ilufoye, S. O., Jimoh, A. (2023). *Classical Theorists in the Social Sciences from Western Ideas to African Realities*. Nigeria: Malthouse Press Limited.
- [15] Ambarwati, A. (2021). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Malang: Media Nusa Creative.
- [16] King, D., Scott, L. (2023). *Organizational Behaviour (Fourth Edition)*. United Kingdom: OXFORD University Press.
- [17] Soeroso, S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit: Suatu Pendekatan Sistem*. Jakarta: EGC.
- [18] Moeheriono. (2022). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [19] Robbins, P. S., Judge, T. A. (2021). *Organizational Behaviour (Jilid I) Edisi Ketigabelas (Terjemahan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- [20] Mulyadi, (2021). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [21] Robertson. (2022). *Performance Measurement*. Jogjakarta.
- [22] Poniman, F., Hidayat, Y. (2019). *Manajemen Human Resources Stifin: Terobosan untuk*

mendongkrak Produktivitas. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

[23] Kanyaku, Y. P. R. (2019). *Arrangement of performance measurement tools with human resources scorecard method in XYZ General Hospital*. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*. 3 (4): 457-473. ISSN.2614-1280.

[24] Giday, D.G., P, E. (2023). A Study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*. 1-11. <https://10.1016/j.ssaho.2023.100567>.

[25] Akindipe, O. E., Olajide, S. F. (2023). The impact of motivation and organizational citizenship behaviour on employees' performance. *Journal CECONOMICA*. 19 (5): 77-99. ISSN.2065-0175.

[26] Bataineh, K. A. (2019). *Impact of work life balance, happiness at work on employee performance*. *International Business Research*. 12 (2): 99.

[27] Nadirah., Andi, D., Nurmalinda, Z. 2022. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mix Method (Mengelola Penelitian dengan Mendelay dan NVivo)*. Bandung: CV Azka Pustaka.

[28] Ngulube, P. (2021). *Handbook of Research on Mixed Methods Research in Information Science*. United State of America: IGI Global.

[29] Childe, S., Anabela, S. (2022). *Handbook for Research Method for Supplu Chain Management*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

[30] Airin, L., Kusumaningrum, A. (2023). *Proceedings of the 1st Brawijaya International Conference on Business and Law (BICoBL 2022) Volume 251. Advances in Economics, Business and Management Research*. Springer. <https://doi.org/10.2991/978-94-6463-214-9>.

[31] Maradita, F. (2020). Human resources scorecard mengaitkan orang, strategi dan kinerja SDM (suatu model pengukuran kinerja SDM). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 5 (0): 1-18.

[32] Ammarzuq, F.N. (2024). Penerapan metode human resources scorecard untuk pengukuran kinerja pegawai di rumah sakit: literature review. *Innovative: Journal of Social Science Research*. 4 (5): 2851-2862. ISSN.2807-4238.

[33] Hawariyah, I., Acim, H., Manggabarani, A. S., Supriadi, Y. N. (2022). *The effect of the implementation of human scorecard on*

performance at Permata Depok Hospital. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJTOB)*. 2 (3): 1-14.

[34] Saputra, R. (2020). *Analysis of performance measurement of Bankinang Regional General Hospital with the balance scorecard approach*. Thesis, Unpublished. Pekanbaru: Sultan Syarif Kasim State Islamic University.

[35] Sari, T.M., Purwadi, P., Mujidin, M. (2020). Proceedings of the National Seminar on Master of Psychology. Ahmad Dahlan University. 2 (1): 71-81.

[36] Maisy, L. (2019). *Analysis of human resource performance with human resource scorecard at PT Trio Jaya Steel*. *Tarumanegara University: Journal of Industrial Engineering*. 7 (3): 1-9.

[37] Kundariyah, S., Heru, K. T., Qurratul, A., Winny, S. (2022). *Employee performance measurements at Aisyiyah Klaten Hospital using the human resources scorecard approach*. *Disease Prevention and Public Health Journal*. 16 (1): 47-54. <https://doi.org/10.12928/dpphj.v16i1.4585>.

[38] Illahi, N. K., Henni, I., Dona, A. (2023). *Analysis of human resource performance measurement using the human resources scorecard method at Eria Hospital Pekanbaru*. *ICES: International Conference on Economics and Social Sciences*. 1 (1): 294-304.

[39] Erawantini, F., Galuh, D.S. (2020). Pengukuran kinerja dengan metode human resource scorecard pada petugas rekam medis di salah satu rumah sakit daerah Kabupaten Lumajang. *Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia*. 8 (2): 114-118. <https://doi.org/10.22560/jmiki.v8i2.273>.

[40] Wicaksana., Aini. (2021). *A private hospital's SWOT analysis as an accreditation preparation strategy*. *Turkish Journal Physiother Rehabil*. 32 (3): 518-527.

[41] Bekbergenova, Z., Derbissalina, G., Umbetzhanova, A., Koikov, V. (2020). *Key indicators of performance as a method for monitoring nursing service*. *Journal Georgian Media News*. 299 (1): 151-157.

[42] Mushhaf, M. D., Rini, K., Burhannudin, I. (2024). *Performance measurement analysis based on the balanced scorecard at the Private Hospital in Boyolali, Indonesia*. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit)*.

13 (2): 249-264.
<https://doi.org/10.18196/jmmr.v13i2.437>.

[43] Nasrullah, N., Riski, D. P. (2023). *Human resource management analysis (Hospital nurse performance case study)*. *Jurnal Eduhealth*. 14 (3): 1265-1269. ISSN.2808-4608.

[44] Sembiring, M. L., Sukaria, S., Yeni, A. (2019). *Human resource performance analysis with human resources scorecard concept at Royal Prima Hospital, Medan, North Sumatra, Indonesia*. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. 4 (7): 562-570. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2019.v04i07.002>.

[45] Thongsupachok, C. (2021). The application of HR scorecard to human resource development planning in new era nursing. 1-11.

[46] Soeseny, R.E., Yahya, M.R., Musfiari, H. (2021). Pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan dengan pendekatan balanced scorecard (studi kasus PT Permata Hijau Palm Oleo KIM II). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*. 6 (2): 263-269. E-ISS. 2581-1002.

[47] Nur, Y.D., Setya, H. (2021). Pengukuran kinerja rawat inap berdasarkan perspektif balanced scorecard. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. 4 (1): 67-76.

[48] Hafianti, R. (2021). Analisis pengukuran kinerja RSUD Kota Padang Panjang Tahun 2019 dengan metode balanced scorecard. Tesis Dipublikasi: Universitas Andalas.