

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang dapat memberikan kesejahteraan pada stake holder dengan ditunjukkan keuntungan yang meningkat pada perusahaan tersebut, untuk memperoleh keuntungan yang melebihi target perusahaan harus di dukung oleh seluruh sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Sumber daya Manusia merupakan investasi terpenting bagi perusahaan karena perannya sebagai penggerak seluruh aktivitas perusahaan, seperti halnya investasi yang ada di perusahaan, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik dengan tujuan memberikan manfaat pada perusahaan. Jika manusia merupakan investasi maka sudah sepatutnya dikembangkan baik melalui pendidikan dan peningkatan keterampilan kepada keseluruhan sumber daya manusia yang ada. Dukungan SDM yang berkualitas secara kualifikasi dan beban kerja, kompetensi, menjalankan perannya sesuai Deskripsi pekerjaan akan mengakibatkan tujuan perusahaan tercapai.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan dengan pendekatan yang benar sesuai dengan aturan, kemudian memperlakukan dan memperhatikan manusia dengan sebaik baiknya sesuai perannya, aktivitas pengelolaan SDM tersebut merupakan tindakan yang diambil untuk mengerjakan, memberikan dan mempertahankan kinerja sehingga pengelolaan SDM berjalan efektif. Pada pelaksanaannya pengelolaan SDM tidaklah gampang, diperlukan cara atau seni dikarenakan SDM yang bekerja pada perusahaan pasti memiliki latar belakang yang berbeda baik dari pendidikan, profesi, agama dan suku.

Setiap SDM yang bekerja di perusahaan perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja masing masing. Penilaian kinerja ini bisa dilaksanakan menggunakan standar penilaian yang berlaku di perusahaan, tujuan penilaian ini untuk memperoleh ukuran hasil kerja karyawan apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan atau belum, penilaian kinerja juga dapat memberikan gambaran

Hawariyah, 2022

PENGARUH PENERAPAN HUMAN RESOURCE SCORE CARD TERHADAP KINERJA PADA RUMAH SAKIT PERMATA DEPOK

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S2 Manajemen

[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

presentase rata rata kualitas karyawan pada perusahaan.

Jumlah SDM Rumah Sakit Umum di Kota Depok dengan kelas Type C terdiri atas tenaga medis; tenaga kefarmasian; tenaga keperawatan; tenaga kesehatan lain; tenaga non kesehatan (sumber PMK No 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit) dimana 9 orang dokter umum, 2 dokter gigi umum, 2 dokter spesialis dasar, 1 dokter spesialis penunjang, 1 dokter spesialis gigi dan mulut, 8 Apoteker, sedangkan keperawatan 2 perawat banding 3 tempat tidur, untuk tenaga kesehatan lain dan non kesehatan disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan di Rumah Sakit. Pada Rumah Sakit Permata Depok sampai dengan bulan April 2021 dengan jumlah SDM 448 karyawan, 76% diantaranya adalah tenaga kesehatan (15% dokter spesialis, 9% dokter umum, 30% keperawatan kebidanan, 22% tenaga kesehatan lainnya) dan 24% tenaga non kesehatan. Karakteristik SDM yang bekerja di Rumah Sakit mempunyai kinerja tinggi, memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan, tidak itu saja dalam bekerja mereka juga berani mengambil resiko dan menanggung resiko yang dihadapi dalam memberikan pelayanan, juga memiliki tujuan yang jelas memberikan kesembuhan kepuasan dan kenyamanan pelanggan.

Karyawan memiliki peranan kunci atas keberhasilan perusahaan, Apabila karyawan jelas memahami tentang apa yang diinginkan dari mereka, jelas tentang Batasan Deskripsi pekerjaan mereka, kompetensi mereka dan mendapat dukungan pemimpin akan meningkatkan harga diri karyawan atas pekerjaan yang di pegang. dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap dan berkomitmen.

Performance measurement atau Pengukuran kinerja merupakan salah satu rangkaian dari fungsi manajemen sumber daya manusia, masing masing perusahaan memiliki standar dan kriteria dalam mengukur kinerja SDM. Pengukuran kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen perusahaan untuk satu waktu atau beberapa periode tertentu. Artinya karyawan akan dinilai kinerja dalam satu periode misal 1 bulan, kinerja ini kemudian akan dikumpulkan untuk beberapa periode yang tujuannya untuk melihat prestasi karyawan yang bersangkutan selama jangka waktu tertentu. Dengan demikian prestasi yang diterima akan terlihat apakah terjadi peningkatan, tetap atau sebaliknya menurun

secara sederhana pengertiannya “ hasil kinerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu” (Kasmir-Ed.1-Cet.6 , 2019)

Dalam menggerakkan sebuah organisasi harus menggerakkan kinerja organisasi , saat organisasi mengikut sertakan karyawan yang bekerja di organisasi tersebut dalam menjalankan strategi, program maka dapat dilihat hubungan antara karyawan dengan penggerak kesuksesan, dengan mengukur pengaruh karyawan penggerak ,maka organisasi itu dapat menghitung pengaruh strategi karyawan secara keseluruhan. Mengembangkan pengukuran kinerja perlu memahami kompetensi dan perilaku karyawan dalam bekerja untuk mencapai objektif perusahaan. Kompetensi adalah suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai yang terdapat dalam diri seseorang yang tercermin dari kemampuan berpikir dan bertindak secara konsisten. Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya tentang pengetahuan atau kemampuan seseorang, namun kemauan melakukan apa yang diketahui sehingga menghasilkan manfaat. Menurut Marwansyah (2016:36). Uraian tugas adalah suatu pernyataan tertulis tentang apa sesungguhnya yang akan dilakukan pelaksana pekerjaan (pejabat atau karyawan) bagaimana dia melakukannya, apa hak dan kewajibannya , serta dalam kondisi seperti apakah pekerjaan itu dijalankan (Lijan Poltak Sinambela et.al, 2018)

Menurut Moeheriono (2018:182) suatu organisasi sangat didominasi oleh human capital dan modal intangible (tidak berwujud) lainnya. Maka dari itu perlu diwujudkan adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia. Salah satu konsep pengukuran adalah dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* yang menjelaskan peranan manusia secara jelas sebagai sesuatu yang selama ini masih intangible (tidak berwujud) untuk diukur peranannya sebagai karyawan atau sumber daya manusia sampai mana berperan dalam pencapaian visi misi, tujuan target perusahaan serta mendukung strategi perusahaan *Human Resource Scorecard* adalah system pengukuran kinerja yang menilai kontribusi karyawan atau aktifitas karyawan dalam mewujudkan nilai dalam suatu perusahaan. Bila fokus strategi suatu perusahaan adalah mencapai keuntungan dari kompetisi,

maka fokus pada strategi karyawan haruslah disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kemampuan dan kontribusi karyawan terhadap visi, misi dan tujuan organisasi, dan selanjutnya menciptakan nilai bagi pemegang. *Human resource scorecard* lebih mengukur kinerja sumber daya manusia dengan menjabarkan strategis sesuatu yang tak berwujud/intangible (leading/sebab) menjadi berwujud/ tangible (lagging/akibat). (Veithzal Rivai, dkk,-Ed 3-Cet 8. 2018).

Tabel 1. Pengukuran Kinerja karyawan berdasarkan *balance score card*

Sasaran Kinerja	KPI	Score				
		<50	51-59	60-79	80-89	90-100
		Sangat Kurang	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik
Financial Perspektif	Pencapaian target jumlah	0	0	94	97	167
	Kontrol biaya					
Customer Perspektif	Kepuasan pelanggan	0	0	94	97	167
	Komplain pelanggan internal & eksternal					
Internal Proses	Prosedur kerja, kebijakan	0	0	94	97	167
	Ketepatan laporan					
	Koordinasi Komunikasi					
Learning and growth	Disiplin kerja dan kehadiran	0	0	94	97	167
	Diklat yang di ikuti 20 jam/tahun					

Pada tabel terlihat bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan dengan balance

score card melalui 4 perspektif memberikan gambaran secara umum dengan mengacu pada tujuan perusahaan . Namun hal ini memunculkan hasil pengukuran di nilai subjektif , adanya kesamaan hasil kinerja antara karyawan yang benar benar bekerja dan karyawan yang tidak bekerja dengan benar, dampaknya adanya motivasi yang turun akibat hasil pengukuran kinerja yang ada di jadikan sebagai indikator dalam pemberian penyesuaian kompensasi yang diterima para karyawan.

Berdasarkan pemaparan dan pelaksanaan pengukuran karyawan terdapat pemahaman mengenai pengukuran yang telah dilakukan dirasa belum ideal dan sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya masalah tersebut, membuat penulis tertarik mengambil penelitian berjudul **“Pengaruh penerapan *human resource score card* terhadap kinerja pada Rumah Sakit Permata Depok”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar lakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah Kompetensi mempengaruhi kinerja?
2. Apakah Deskripsi pekerjaan mempengaruhi kinerja?
3. Apakah Pengukuran berpengaruh terhadap kinerja?
4. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap pengukuran?
5. Apakah Deskripsi pekerjaan mempengaruhi pengukuran?
6. Apakah Kompetensi mempengaruhi kinerja melalui pengukuran?
7. Apakah Deskripsi pekerjaan mempengaruhi kinerja melalui pengukuran?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk menghasilkan alat ukur kinerja karyawan

1. Untuk membuktikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja
2. Untuk membuktikan pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap kinerja
3. Untuk membuktikan pengaruh pengukuran terhadap kinerja
4. Untuk membuktikan pengaruh kompetensi terhadap pengukuran
5. Untuk membuktikan pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap pengukuran

6. Untuk membuktikan pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui pengukuran
7. Untuk membuktikan pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap kinerja melalui pengukuran

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Sebagai sumber pengetahuan dan pengalaman yang dapat menambah wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai penerapan *Human Resource Scorecard* (kompetensi, deskripsi pekerjaan , pengukuran) terhadap kinerja. Penelitian ini juga diharapkan menjadi bahan masukan ilmiah yang data penelitian dapat digunakan untuk kepentingan peningkatan layanan , yang selanjutnya digunakan sebagai dasar masukan untuk kebijakan yang bisa di terapkan dan dapat dikembangkan di masa yang datang.

2 Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dan dijadikan kontribusi pada rumah sakit dalam mengetahui gambaran atau performa dari kinerja karyawan dan juga untuk menilai kualitas sumber daya manusia yang bekerja di rumah sakit