

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi sektor kesehatan menghadapi tantangan besar agar pelayanan kesehatan tetap dapat dijangkau sebagai akibat dari perkembangan teknologi masa kini. Selain itu, organisasi juga dituntut untuk selalu mengembangkan bisnisnya agar tetap menghasilkan keuntungan sebesar mungkin dan mencapai kesuksesan. Perusahaan atau organisasi akan selalu dihadapkan pada masalah besar dan mendasar, bagaimana bertahan hidup hari ini dan dapat menghadapi persaingan di masa depan. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasinya agar dapat memenangkan persaingan bisnis dan siap menghadapi perubahan serta mengungguli setiap kompetisi yang ada. Keterlibatan sumber daya manusia dan kinerja mereka menjadi kunci penting dalam hal ini (Sembiring, Sinulingga and Absah, 2019; Lohana *et al.*, 2021; Krijgsheld, Tummers and Scheepers, 2022).

Sumber daya manusia yang profesional akan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. Bisnis pada sektor kesehatan menawarkan pelayanan atas dasar interaksi antar manusia yang berada didalamnya. Sumber daya manusia adalah aset organisasi dan kinerjanya menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan organisasi sehingga diperlukan perhatian serius oleh bidang sumber daya manusia organisasi (Kanyaku, 2019; Surji and Sourchi, 2020; Lohana *et al.*, 2021).

Bidang sumber daya manusia organisasi 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 and Sourchi, 2020). Dalam artikelnya, Zhou *et al.* (2020) menyebutkan bahwa bidang sumber daya manusia harus mementingkan sistem pengelolaan dan perbaikan sumber daya manusia dalam berbagai aspek, seperti memberikan pelatihan pada karyawan dan menciptakan serta menempatkan mereka pada lingkungan kerja yang sesuai sehingga berpengaruh pada perkembangan jangka panjang organisasi. 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 *et al.* (2001), yang berfokus terhadap proses yang menghubungkan individu dengan strategi yang dijelaskan ke dalam setiap perspektif (Kanyaku, 2019; Lohana *et al.*, 2021).

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 dan Norton (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 *et al.* (2001) dikembangkan menjadi HRSC yang menilai langsung peran sumber daya manusia terhadap nilai organisasi.

HRSC akan membantu bidang sumber daya manusia untuk memprioritaskan kemampuan dan menyediakan pendekatan yang tepat untuk organisasi dengan karyawannya (Boudlaie *et al.*, 2020). Studi literatur berkaitan dengan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Gile *et al.* (2018) menemukan bahwa manajemen sumber daya manusia mempengaruhi hasil kinerja di Rumah Sakit Sub-Saharan Afrika. Manajemen sumber daya manusia, khususnya manajer, harus percaya diri memahami tugas-tugas sumber daya manusia seperti pengorganisasian, perekrutan, pelatihan staf, mengelola penilaian kinerja, dan evaluasi (Aini, 2018). Studi lainnya yang telah dilakukan oleh Nafari dan Rezaei (2022) menemukan hasil bahwa terdapat korelasi yang positif antara manajemen sumber daya manusia dengan kinerja organisasi di salah satu rumah sakit umum di Iran. Pengukuran terhadap kinerja organisasi dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap indikator kinerja yang dicapai melalui sumber daya manusia.

Aujirapongpan *et al.* (2020) melakukan studi mengenai analisis kinerja *Community Hospitals* di Thailand selama periode 2013-2017 berdasarkan BSC terhadap 16 indikator yang dijabarkan ke dalam empat perspektif. Hasil studi ini ditemukan bahwa tidak ada peningkatan yang signifikan untuk semua perspektif dalam setiap periode tahun 2013-2017. Dari hasil penelitian ini, rumah sakit

dapat mengambil kesimpulan mengenai kinerja organisasinya berdasarkan indikator kinerja sumber daya manusia yang telah dijabarkan ke dalam setiap perspektif, sehingga rumah sakit dapat memutuskan langkah atau kebijakan apa yang perlu diambil untuk mengembangkan kinerja organisasinya. Penelitian lain yang terkait juga memberikan hasil bahwa pengukuran kinerja sumber daya manusia, salah satunya dalam perspektif *learning and growth* BSC menggambarkan persepsi sumber daya manusia terhadap indikator kinerja yang perlu perhatian lebih bagi manajemen (Suryanegara, Fudholi and Satibi, 2012).

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. Hal ini membantu dalam mempertimbangkan kondisi organisasi saat itu, menyederhanakan pelaksanaannya dan menyiapkan sumber daya manusia untuk menjalankan strategi organisasi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Lohana *et al.* (2021). Penelitian tersebut melakukan langkah-langkah sebagai berikut; pemetaan visi, misi, dan strategi organisasi; perumusan tujuan strategis; peta strategis sumber daya manusia yang mengidentifikasi tujuan strategis organisasi dan hubungan sebab-akibat antar tujuan strategis sebelum hasilnya tercapai; pengidentifikasian indikator kunci kinerja; penghitungan bobot prioritas dengan menggunakan kuesioner. Dari penelitian ini didapatkan hasil 16 tujuan strategis dan 20 indikator kunci. Berdasarkan nilai bobot prioritas, fokus organisasi terletak pada perspektif strategis, administrasi, dan konsumen daripada perspektif keuangan.

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 Umum Balikpapan Baru adalah salah satu rumah sakit swasta, yang dalam usaha untuk meningkatkan pelayanannya selama ini melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan penilaian yang subjektif. Wawancara pendahuluan dengan Direktur Rumah Sakit, diketahui bahwa sejak 20 tahun didirikan, Rumah Sakit ini tidak pernah melakukan pengukuran kinerja 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 Umum Balikpapan Baru 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 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 Umum Balikpapan Baru dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia di Rumah Sakit Umum Balikpapan Baru dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*?
2. Apa rekomendasi kebijakan yang perlu diambil oleh Rumah Sakit Umum Balikpapan Baru terkait hasil pengukuran kinerja sumber daya manusianya?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Tujuan umum penelitian ini adalah mengukur kinerja sumber daya manusia di Rumah Sakit Umum Balikpapan Baru dengan pendekatan *Human Resource Scorecard*.

2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus penelitian ini adalah:

- a. Mengukur kinerja sumber daya manusia dalam perspektif *financial*.
- b. Mengukur kinerja sumber daya manusia dalam perspektif *customer*.
- c. Mengukur kinerja sumber daya manusia dalam perspektif *internal bussines process*.
- d. Mengukur kinerja sumber daya manusia dalam perspektif *learning and growth*.

- e. Memberikan rekomendasi kepada Rumah Sakit Umum Balikpapan Baru terkait kinerja karyawan berdasarkan masing-masing perspektif *Human Resource Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis

- a. Meningkatkan pengetahuan mengenai pentingnya suatu organisasi melakukan pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam hal ini dengan pendekatan HRSC.
- b. Menambah bahan referensi bagi civitas akademika Universitas Muhammadiyah Yogyakarta untuk membantu penelitian serupa selanjutnya.

2. Aspek Praktis

Manfaat penelitian ini bagi peneliti ialah untuk menambah kemampuan peneliti terhadap implementasi teori HRSC secara langsung terhadap pengukuran kinerja sumber daya manusia di rumah sakit. Penelitian ini juga akan memberikan manfaat kepada rumah sakit berupa terbentuknya rekomendasi berdasarkan hasil pengukuran kinerja sumber daya manusia yang akan bermanfaat dalam pengembangan rumah sakit.