BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Organisasi

2.1.1 Level Manajemen

Level manajemen organisasi di RS umumnya dibagi menjadi tiga tingkatan utama untuk memastikan pelayanan klinis dan operasional berjalan efektif. Struktur organisasi rumah sakit pada umumnya meliputi (Dian, 2017):

1. Manajemen Puncak (*Top Management*)

   Merupakan pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab atas arah strategis, kebijakan umum, dan keberlangsungan rumah sakit secara keseluruhan. Contohnya adalah direktur utama/ kepala rumah sakit, direksi. Tugas utamanya adalah perencanaan strategis, pengembangan organisasi, dan pengambilan keputusan tingkat atas.

2. Manajemen Menengah (*Middle Management*)

   Menjadi jembatan antara manajemen puncak dan operasional. Mereka bertanggung jawab menjabarkan kebijakan strategis menjadi program kerja. Contohnya adalah direktur pelayanan, direktur keuangan, direktur umum, kepala bagian (kabag), kepala bidang (kabid). Tugas utamanya adalah mengatur unit kerja, mengelola sumber daya, dan mengevaluasi kinerja unit.

3. Manajemen Bawah/ Operasional (*First Line Management*)

   Manajemen yang berhadapan langsung dengan operasional harian dan pelayanan kepada pasien. Contohnya adalah kepala instalasi,

kepala ruangan (karu), supervisor, kepala seksi (kasi). Tugas utamanya memastikan pelayanan pasien (klinis dan penunjang) berjalan sesuai standar prosedur operasional (SPO).

2.1.2 Konsep Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Manajemen Kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni didalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada diorganisasi tersebut secara maksimal (Mulia, 2019).

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan yang dapat diukur. Kinerja juga dapat diartikan sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi (Priyono, 2010). Definisi diatas menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan kriteria atau standart mutu. Ketika membicarakan kinerja, biasanya berpikir tentang dimensi baik buruk. Artinya, apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standart atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik, jika tidak, berarti berkinerja buruk.

Dari berbagai definisi kinerja, pada dasarnya kinerja menitikberatkan pada apa yang dihasilkan (*output*) atau manfaat apa yang dikeluarkan

(*outcome*) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan melalui sebuah proses pengelolaan input.

2.1.3 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode waktu tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Arini, 2015). Berhasil tidaknya suatu organisasi untuk sebagian besar ditentukan oleh pimpinan. Apabila pimpinan melakukan pekerjaan dengan baik, organisasi mungkin dapat mencapai tujuannya. Kinerja manajemen dapat menjadi ukuran seberapa efisien dan efektif seorang pimpinan mempertimbangkan dan mencapai tujuan yang tepat (Listiani, 2011). Peningkatan pendapatan, bertambahnya jenis pelayanan, dan meningkatnya kunjungan pasien merupakan indikator penting dalam menilai pertumbuhan kinerja rumah sakit (Husen, 2024; Hidayati, 2021).

2.1.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Rumah Sakit

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi RS (Tuhpatul, 2016; Dewi, 2025):

1. Faktor Internal
    a. Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM):
        1) Individu
            a) Motivasi dan kepuasan kerja: Dorongan dalam diri dan kepuasan terhadap pekerjaan.

b) Kompetensi dan pelatihan: Tingkat keahlian, pengetahuan, dan pengembangan keterampilan karyawan.

c) Disiplin dan loyalitas: Kepatuhan terhadap aturan dan dedikasi kepada institusi.

d) Besaran gaji di perusahaan lain. Gaji di perusahaan lain berfungsi sebagai standar eksternal yang berdampak langsung pada kinerja dan retensi karyawan di perusahaan sendiri. Jika gaji kompetitor lebih tinggi, karyawan cenderung mengalami penurunan motivasi, merasa tidak dihargai, dan berisiko tinggi untuk berpindah kerja (*turnover*), yang pada akhirnya menurunkan produktivitas perusahaan (Hasni, 2020).

2) Rumah Sakit:

a) Kepemimpinan/ Gaya kepemimpinan: Peran pimpinan dalam mengarahkan dan memotivasi staf.

b) Budaya Organisasi: Nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut bersama.

c) Sistem dan Mekanisme Kerja:

1. Aspek keuangan: gaji/ tunjangan yang disesuaikan beban kerja,
2. Aspek *customer*: keadilan dan kenyamanan karyawan,
3. Aspek bisnis internal: adanya SOP, alur pelayanan dan pedoman yang jelas,

4. Aspek *learning and growth*: pelatihan dan pendidikan oleh RS

b. Sarana prasarana dan alat kesehatan

Kinerja organisasi rumah sakit sangat bergantung pada ketersediaan sarana prasarana dan alat kesehatan. Fasilitas tersebut menjadi tulang punggung yang memastikan mutu pelayanan medis berjalan dengan optimal, cepat, dan aman bagi pasien.

Sarana prasarana (*tangibles)* mempengaruhi niat berkunjung ulang pasien sehingga perlu meningkatkan pemeliharaan kebersihan, rasa aman dan kenyamanan lingkungan fisik sesuai standar Kementerian Kesehatan meliputi: gedung, bangunan, ruang tunggu, ruang pelayanan, termasuk kamar mandi, area parkir.

2. Faktor Eksternal

a. Kompetitor

Banyaknya kompetitor (pesaing) adalah faktor eksternal utama yang sangat mempengaruhi kinerja rumah sakit. Tingginya jumlah pesaing mendorong manajemen untuk terus melakukan inovasi layanan, dan menerapkan strategi bisnis yang tepat agar mampu mempertahankan kelangsungan hidup dan pangsa pasar (Prasetyorini, 2025).

b. *Trust* pasien

Kepercayaan pasien yang tinggi berdampak langsung pada peningkatan loyalitas pasien, keinginan untuk berobat kembali, serta reputasi rumah sakit secara keseluruhan (Afrizal, 2018).

c. Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah seperti regulasi pembiayaan, otonomi daerah dan akreditasi menjadi faktor utama penentu kinerja Rumah Sakit (RS). Kebijakan ini membentuk standar pelayanan, alokasi anggaran, dan tuntutan profesionalisme tenaga kesehatan (Olivia, 2010).

Kebijakan pembiayaan dan jaminan kesehatan contohnya aturan tarif klaim, sistem pembayaran *(INA-CBG's),* dan subsidi pemerintah (RS Pemerintah) berdampak langsung pada pendapatan rumah sakit. Menuntut RS untuk melakukan efisiensi operasional dan manajemen biaya yang ketat agar RS tidak mengalami defisit, sembari tetap menjaga mutu pelayanan kepada pasien.

Peraturan akreditasi RS mewajibkan RS melakukan akreditasi berkala untuk memenuhi standar mutu dan keselamatan pasien. Mendorong manajemen RS untuk memperbaiki tata kelola *(good governance),* fasilitas, dan proses pelayanan

Otonomi daerah (RS milik pemerintah). Komitmen, dukungan politis, serta kepemimpinan dari pemerintah daerah sangat menentukan ketersediaan fasilitas dan kemandirian operasional RS tersebut.

d. Lokasi Strategis

Lokasi RS dikatakan strategis jika mudah dijangkau, padat penduduk, dan memiliki pasar (pasien) potensial (sesuai target market). RS yang berlokasi di lokasi dengan tingkat aksesibilitas bagus (keterjangkauan jarak dan waktu), akses tranportasi mudah (ketersediaan transportasi umum), dan padat penduduk berpeluang besar mendongkrak tingkat kunjungan pasien dan memaksimalkan profitabilitas serta keberlanjutan RS tersebut (Karmawan, 2016).

e. Lingkungan

1. Tren penyakit dan musim

Perubahan cuaca ekstrem atau pancaroba memicu lonjakan penyakit tertentu, seperti Infeksi Saluran Pernapasan Akut (ISPA), demam berdarah (DBD), atau influenza. Lonjakan ini membuat jumlah kunjungan harian tidak menentu (Yanto, 2024).

2. Wabah/ bencana

Wabah dan bencana berdampak langsung pada operasional rumah sakit. Faktor ini dapat memicu penurunan kunjungan pasien non-darurat akibat rasa takut tertular penyakit, namun secara bersamaan menyebabkan lonjakan drastis pada layanan gawat darurat. Hal ini sangat memengaruhi arus kas, beban kerja tenaga kesehatan, dan kelangsungan kinerja finansial rumah sakit (Leksana, 2022).

2.1.5 Manajemen Kinerja Organisasi

Beberapa tahapan dalam melakukan manajemen kinerja organisasi adalah sebagai berikut (Silaen, 2021) :

1. Perencanaan Kinerja

   Menetapkan target kinerja dan identifikasi sasaran kinerja agar organisasi berjalan efektif serta dapat mencapai tujuannya.

2. Pengelolaan Kinerja

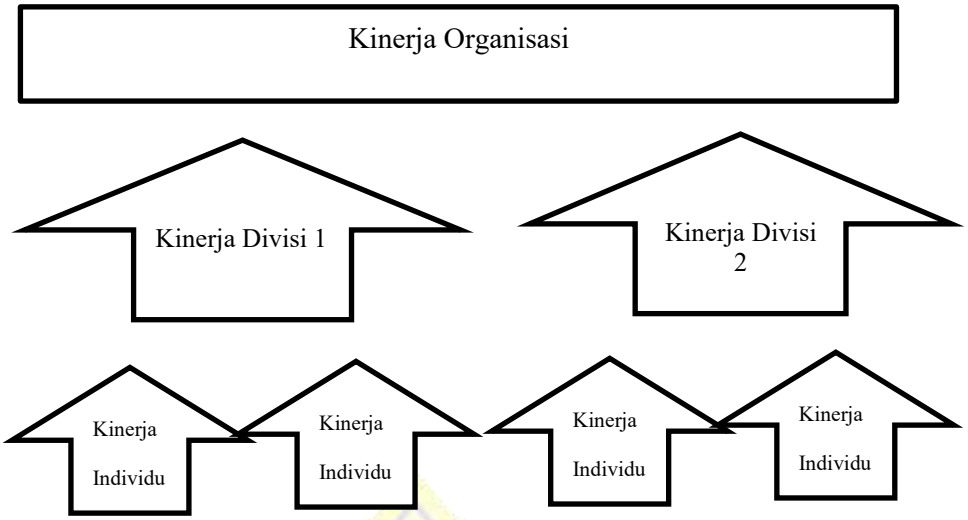
   Pengelolaan bertujuan untuk memastikan rencana kinerja yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan, dapat dengan memberikan bantuan yang diperlukan agar sumber daya manusia melakukan rencana kinerja, seperti memberi pelatihan dan pengembangan.

3. Evaluasi Kerja

   Umpan balik hasil pencapaian kinerja merupakan proses evaluasi kinerja. Evaluasi melibatkan berbagai pihak dan dilakukan secara objektif.

4. *Reward* dan *Punishment*

   Merupakan hasil dari evaluasi kinerja, sumber daya manusia dapat diberikan penghargaan atau hukuman. Secara Konseptual, kinerja dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja perseorangan anggota organisasi atau karyawan perusahaan, sedangkan kinerja organisasi merupakan total hasil kerja yang dicapai organisasi (Arini, 2015).



Gambar 2. 1 Hubungan Kinerja Organisasi dengan Kinerja Individu (Arini, 2015)

Sistem manajemen kinerja dalam sebuah organisasi berlangsung dalam sebuah siklus berkesinambungan seperti yang tergambar (Arini, 2015).



Gambar 2. 2 Siklus Sistem Manajemen Kinerja Organisasi (Arini, 2015)

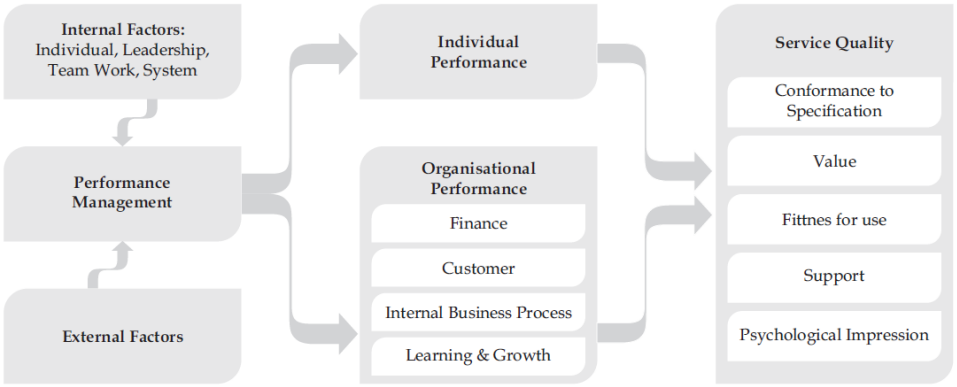
Dari siklus pada gambar 2.2 terlihat bahwa sistem manajemen kinerja merupakan bagian dari proses eksekusi dan evaluasi strategi

organisasi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam siklus sistem manajemen kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Tetapkan rencana strategi organisasi jangka panjang, meliputi visi, misi , tujuan, sasaran, dan cara mencapai tujuan/ sasaran tersebut.
2. Rencana strategis jangka panjang kemudian dijabarkan dalam sasaran organisasi jangka pendek (tahunan). Dari sasaran organisasi jangka pendek ini kemudian ditentukan indikator kinerja yang relevan dan target yang ingin dicapai, untuk selanjutnya dituangkan dalam kontrak manajemen.
3. Pengukuran dan monitoring kinerja organisasi dilakukan dalam proses eksekusi.
4. Secara berkala (bulanan, triwulan, semesteran) dilakukan peninjauan dan evaluasi kinerja organisasi, untuk kemudian dilakukan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan kinerja.
5. Hasil kinerja organisasi dijadikan referensi pemberian penghargaan dan konsekuensi kepada karyawan yang mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Dalam manajemen kinerja, organisasi harus mengetahui informasi mengenai kinerja SDM. Manfaat yang dapat diperoleh dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan produktifitas, mengembangkan potensi dan meningkatkan prestasi sumber daya manusia, mempererat hubungan antara pimpinan organisasi dengan sumber daya manusianya, serta untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen SDM rumah sakit adalah aktor utama dalam membentuk kinerja tenaga medis, tenaga kesehatan dan tenaga non medis melalui aspek *financial*: gaji dan tunjangan sesuai beban kerja, *customer* (internal): keadilan dan penghargaan terhadap kontribusi. *Internal Business*: SOP, peraturan, alur dan pedoman yang jelas. *Learning & growth*: pelatihan dan pengembangan kompetensi. Budaya organisasi: lingkungan kerja yang mendukung (Janis, 2023; Amelia, 2023).



Gambar 2. 3 Keterkaitan Manajemen Kinerja, Kinerja, dan Kualitas pelayanan (Silaen, 2021)

2.1.6 Pengukuran Kinerja Organisasi

Setelah organisasi menetapkan visi-misi, sasaran strategis, dan rencana kinerja untuk mencapai sasaran strategis perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja *(performance measurement)* ialah proses mengevaluasi kemajuan pekerjaan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu, termasuk informasi tentang penggunaan sumber daya secara efektif dalam produksi barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan tujuan dan efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan (Hartati, 2022).

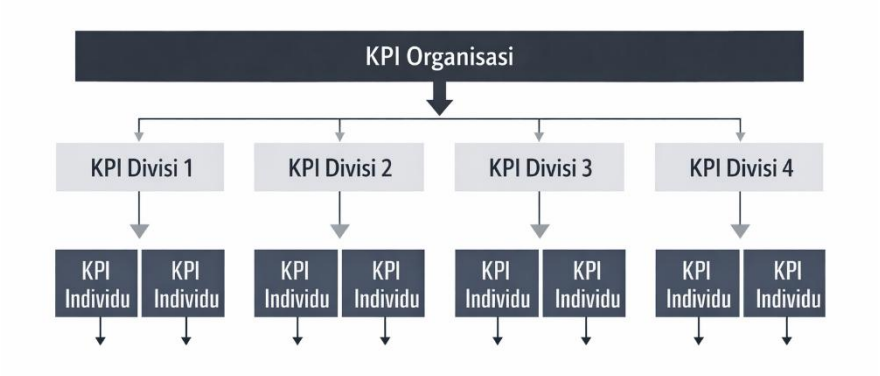
Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi lingkungan organisasi dimasa sekarang dan masa yang akan datang. Metode pengukuran kinerja selama ini yang masih memiliki kelemahan dimana hanya melihat dari kinerja keuangan saja. Pengukuran kinerja yang efektif hendaknya mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja baik segi keuangan maupun non keuangan (Setiawannie, 2019).

Berdasarkan aspek yang diukur ada indikator kinerja yang mengukur kinerja hasil, contohnya: informasi *financial,* pangsa pasar, kepuasan pelanggan dll. Indikator kedua adalah indikator kinerja yang mengukur kinerja proses *(performace indicator)* (Arini, 2015). *Key Perfermonca Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil tercapai (Arini, 2015).



Gambar 2. 4 Hubungan KPI dan Visi-Misi-Strategi Organisasi (Arini, 2015)

Kinerja organisasi merupakan agregasi kinerja divisi dan individu yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut, oleh karena itu setelah dilakukan penetapan KPI organisasi manajemen tertinggi harus melakukan *cascading* KPI organisasi ke seluruh bagian organisasi.



Gambar 2. 5 Ilustrasi Proses Cascading KPI dalam organisasi (Arini, 2015)



Gambar 2. 6 Ilustrasi Proses Cascading KPI secara *contributory* (Arini, 2015)

Ada beberapa metode yang dapat dilakukan dalam melakukan pengukuran kinerja di level organisasi atau divisi, seperti (Arini, 2015):

1. *Balanced Score Card (BSC)*

   Dari beberapa metode pengukuran kinerja yang paling umum, cukup lengkap, mudah dipahami dan bisa digunakan benchmark kinerja antar organisasi yang berbeda yaitu dengan BSC.

2. *Six Sigma*

Six sigma merupakan *quality improvement tools* yang berbasis pada penggunaan data dan statistik.

3. ISO 9001

   ISO 9001 merupakan *standard international* sistem manajemen mutu dan fokus pada proses dan pelanggan.

4. *Malcolm Baldrige national Quality Award* (MBNQA)

   Malcolm Baldrige national Quality Award adalah penghargaan mutu nasional di Amerika untuk berbagai organisasi.

5. Kriteria Penilaian kinerja Unggul BUMN

   Sistem evaluasi kinerja yang digunakan oleh BUMN

6. Penilaian Kinerja untuk Organisasi Nirlaba

Tabel 2. 1 Perbandingan Perspektif Kinerja untuk Setiap Metode

BSC	***Sigma***	**ISO 9001**	**MBNQA**	**PKU BUMN**
1.Finan-sial *2.Custo-mer* 3.Proses bisnis internal *4.Lear-ning & growth*	1.Per-baikan produk 2.Per-baikan proses 3.Mutu	1.Fokus pelanggan 2.Kepemimpinan 3.Metode proses 4.Hubungan saling menguntungkan dengan pemasok	1.Kepemimpinan 2.Perencanaan strategis 3.Fokus pelanggan 4.Fokus tenaga kerja	1.Finansial dan pasar 2.Fokus pelanggan 3.Efektivitas produk dan proses 4.Fokus tenaga kerja

Sumber: Arini (2015)

2.1.7 Konsep Dasar *Balaced Scorecard* (BSC)

Sebelum suatu organisasi memutuskan untuk memilih salah satu dari beberapa alat pengukuran kinerja, organisasi wajib memahami pentingnya melakukan pengukuran kinerja yaitu untuk memberikan

motivasi karyawannya untuk memberikan prestasi dan meraih pencapaian prestasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Suci, 2017). Suatu organisasi memiliki kewajiban untuk merancang sistem pengukuran kinerja sehingga memahami apa yang diukur, apa yang harus dilakukan setelah proses pengukuran diselesaikan, bagaimana sistem imbalan akan disusun setelah proses penilaian kinerja atas organisasi dilaksanakan.

BSC memiliki pandangan bahwa pengukuran kinerja organisasi akan menyangkut empat perspektif berikut (Suci, 2017):

1. Perspektif Keuangan

   Keuangan sangat berperan penting dalam proses tumbuh kembang suatu organisasi hingga tindakan ekonomis yang diambil organisasi. Contoh: rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, rasio aktivitas.

2. Perspektif Pelanggan

   Salah satu indikator yang cukup menentukan organisasi meraih tujuan yang berorientasi kepada pelanggan, contoh: tingkat kepuasan pelanggan, *market share.*

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

   Suatu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis internal/ rantai nilai. Terdapat 3 proses utama yaitu proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual.

4. Persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

   Perspektif ini akan menunjukan bagaiman suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal.

Untuk mampu berubah, tumbuh dan berkembang, terdapat 3 kategori utama yang akan dianalisis dan diukur diantaranya: 1) Infrastruktur teknologi, 2) Kultur organisasi, 3)Kompoetensi karyawan.

No.	KPI	Monitoring	Bobot	Satuan	Target		Target per Triwulan							
							TW I		TW II		TW III		TW IV	
					Base	Stretch	Base	Stretch	Base	Stretch	Base	Stretch	Base	Stretch
A.	**Aspek Finansial & Pasar**													
1	Pendapatan	Triwulanan	15%	Juta IDR	5,000	6,000	1,750	1,500	1,750	1,500	3,750	3,500	3,750	6,000
2	Laba bersih	Triwulanan	15%	Juta IDR	500	600	125	850	155	800	655	800	650	600
3	Pangsa pasar domestik	Triwulanan	10%	%	50	65	50	60	50	65	50	65	50	65
4	Biaya operasi	Triwulanan	15%	Juta IDR	4,500	4,000	1,125	2,250	1,375	2,000	3,375	2,000	3,375	4,000
B.	**Fokus Pelanggan**													
1	Kepuasan Pelanggan	Semester	15%	Skala Likert	3.75	4	3.75	4	3.75	4	3.75	4	3.75	4
C.	**Efektivitas Produk dan Proses**													
1	Volume Penjualan	Triwulanan	15%	KL	1200	1200	250	300	600	500	600	500	600	1,200
2	*Cycle Time*	Tahunan	10%	hari	3	3		3		3		3		5
D.	**Fokus Tenaga Kerja**													
1	Learning Days	Triwulanan	5%	Man-Days	4	5	1	2	2	2	3	3	4	5
E.	**Kepemimpinan, Tatakelola, dan Tanggungjawab Masyarakat**													
1	Penyelesaian Temuan	Triwulanan	n/a	%	100%	100	7"	100%	7"	100%	7"	100%	100%	n/a
2	*Number of Accident*	Triwulanan	n/a	Jumiah kejsdian	0	0	0	0	0	0	0	0	n/a	0

Gambar 2. 7 Contoh KPI dengan metode BSC (Arini, 2015)

2.2 Sumber Daya Manusia

2.2.1 Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kinerja SDM adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Penilaian kinerja SDM adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan (Rusby, 2017). Kinerja SDM merupakan hasil kerja seseorang selama periode tertentu berdasarkan target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Priyono, 2010).

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Individu

Ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja individu, yaitu kemampuan individu *(individual ability)* untuk melakukan pekerjaan, usaha yang dikeluarkan *(effort expended)*, dan dukungan organisasi *(organizational support)*. Hubungan ketiga faktor tersebut dapat dijabarkan dalam rumus berikut (Mathis, 2010):

P (*performance*) = A (*Ability*) x E (*Effort*) x S (*Support*)

Kinerja individu akan meningkat ketika ketiga faktor tersebut juga meningkat nilainya dan akan berkurang jika ketiga faktor tersebut berkurang nilainya atau tidak ada sama sekali (Mathis, 2010).



Gambar 2. 8 Komponen Kinerja Individu (Mathis, 2010)

2.2.3 Manajemen Kinerja SDM

Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang sangat beragam, demikian pula upaya untuk mengelolanya. Kinerja seseorang di dalam suatu organisasi akan tergantung pada karakteristik suatu organisasi seperti misal budaya, struktur, dan tipe orang-orang yang terlibat

didalamnya. Suatu organisasi, dalam mencapai tujuannya perlu menciptakan iklim kerja dimana setiap individu dan kelompok-kelompok kerja memiliki tanggung jawab untuk selalu memberikan kontribusi dan melanjutkan proses perbaikan keahlian maupun pengetahuan (Listiani, 2011).

Melalui manajemen kinerja banyak manfaat yang dapat diraih oleh suatu organisasi, diantaranya :

1. Membantu didalam pencapaian perbaikan yang berkelanjutan didalam kinerja organisasi.
2. Meningkatkan motivasi, komitmen pegawai dan mengembangkan kemampuan individu.
3. Meningkatkan kepuasan kerja.
4. Meningkatkan kinerja dan kerja sama team.
5. Membangun hubungan antara individu dan pimpinannya secara terbuka didalam proses komunikasi.
6. Meningkatkan kesempatan untuk mengekspresikan aspirasi dan harapan kerja individual.

2.2.4 Indikator Kinerja SDM

Indikator kinerja merupakan metrik kualitatif dan kuantitatif yang menunjukan tingkatan pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Indikator kinerja adalah sesuatu yang dapat dihitung dan digunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja individu. Kinerja individu dapat mempengaruhi seberapa banyak kontribusinya antara lain termasuk (Silaen, 2021) :

1. Kuantitas Kerja. Menunjukan seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.
2. Kualitas Kerja. Menunjukan kemampuan dan ketrampilan serta persepsi individu dalam menyelesaikan tugas dengan baik.
3. Pemanfaatan Waktu. Individu mampu memaksimalkan waktu yang ada dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
4. Tingkat Kehadiran. Kehadiran individu akan mempengaruhi kontribusinya terhadap target yang akan dicapai.
5. Kerja sama. Penilaian berdasarkan keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target.

Indikator kinerja, yaitu (Listiani, 2011):

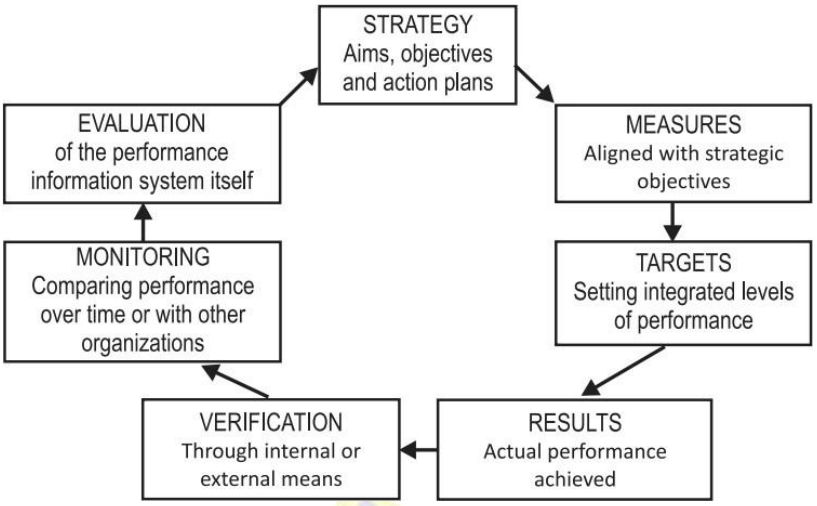
1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang memberikan kesan terhadap pelanggan.
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

2.2.5 Metode Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah suatu tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap hasil kerja

karyawan (Priyono, 2010). Proses untuk melakukan pengukuran kinerja memuat hal-hal sebagai berikut (Hartati, 2022) :

1. Identifikasi kinerja yang terukur, termasuk tujuan yang ingin dicapai dan aktifitas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Menentukan alat ukur yang akan digunakan. Alat ukur ini berupa indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan yang diinginkan, serta keberhasilan program atau aktifitas.
3. Menetapkan target yang hendak dicapai, yang utamanya merupakan periode yang ini.
4. Siapkan sistem pengumpulan data kinerja. Pada tahap ini, persiapkan bagaimana data kinerja akan diperoleh, termasuk rincian data yang akan dianalisis.
5. Melakukan pendataan kinerja, meliputi seluruh data yang berkaitan dengan pelaksanaan dan data lain yang berkaitan dengan kinerja.
6. Mengukur kinerja dengan membandingkan pengukurannya dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
7. Melakukan penilaian dan analisis kinerja untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam atas kinerja yang dicapai.



Gambar 2. 9 Komponen Pengukuran Kinerja (Broad, 2009)

Menurut Fajar (2020), metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. *Rating Scales*

   Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja *(performance factor)*. Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya (Rusby, 2017).

Nama: _____ Pejabat Penilai: _____

Jabatan: _____ Tanggal Penilaian: _____

Departemen: _____

Ada beberepa jenis skala rating yang dapat digunikan, yaitu:	Sangat Baik	Baik	Sedang	Sangat Kurang
Kecakapan	5	4	3	1
Ketrampilan	5	4	3	2
Kesungguhan	5	4	3	2
Hasil Kerja	5	4	3	2
-	5	4	3	1
-	5	4	3	2
-	5	4	3	2
Kerja sama	5	4	3	1
Total	xx	xx	xx	xx

Gambar 2. 10 *Rating scale* format sederhana (Fajar, 2020)

Kelebihan: penilaian dilakukan dengan banyak karyawan, metode cepat dilakukan. Kelemahan: pengisian cepat terkadang membuat pemimpin melupakan tujuan evaluasi kinerja, kriteria yang dipergunakan untuk penilaian samar.

2. *Critical Incidents*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk *(extremely good or bad behaviour)* pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau prilaku kerja yang sangat positif *(high favorable)* dan perilaku kerja yang sangat negatif *(high unfavorable)* selama periode penilaian. Kelebihan: menyajikan fakta yang spesifik

utnuk menjelaskan penilaian. Kelemahan: sulit untuk menyusun peringkat karyawan.

3. *Essay*

   Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai (Rusby, 2017).

4. *Work standard*

   Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan (Rusby, 2017).

5. *Ranking*

   Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya

diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding (Rusby, 2017).

6. *Forced distribution*

   Penilai harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan dipaksa untuk memutuskan siapa yang harus dimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah. Kelebihan: dapat mengidentifikasi yang mempunyai prestasi tinggi, mengurangi penyimpanan penilai. Kekurangan: tidak realistis mendorong pimpinan untuk mendistribusikan ke lima kelas yang karyawannya hanya empat atau lima (Fajar, 2020).

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales* (BARS)

   Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu

membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Kelebihan: Tidak terpengaruh *hallo effect*. Kekurangan: Mahal (Rusby, 2017).

8. *Human Resource Scored Card* (HRSC).

   Sebuah bentuk pengukuran *human resource* yang mencoba memperjelas peran SDM sebagai sesuatu yang selama ini dianggap *intangible* untuk diukur perannya terhadap pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan. HRSC memfokuskan pada kegiatan SDM/ menilai kontribusi strategis yang terdiri dari tiga dimensi rantai nilai yang diwakili oleh fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku karyawan yang strategik.

   Secara lebih detail, HRSC adalah suatu sistem pengukuran SDM yang mengaitkan orang, strategi, dan kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. HRSC menjabarkan visi, misi, strategi menjadi aksi *human resource* yang dapat diukur kontribusinya. HRSC menjabarkan sesuatu yang tak berwujud/intangible / *leading* (sebab) menjadi berwujud/ *tangible (lagging/akibat)*

   HRSC merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan SDM dengan strategi dan kinerja organik yang akhirnya akan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi SDM, sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara

tepat arah dan tepat jumlah. Selain itu, HRSC dapat menjadi alat bantu bagi manajer SDM/ Kepala HRD untuk memastikan bahwa semua keputusan SDM mendukung/ mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha.

HRSC ibarat sebuah bangunan yang menjadi bagian dari apa yang kita turunkan dari strategi perusahaan. HRSC merupakan kombinasi antara *lagging* (akibat) dan indikator *leading* (sebab). Di dalam HRSC itu harus ada hubungan sebabnya dulu baru akibatnya apa (Fajar, 2020).

2.2.6 Manfaat Penilaian Kinerja

Adanya empat manfaat mengapa harus dilakukan penilaian kinerja para karyawan, yaitu (Priyono, 2010):

1. Sebagai alat memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi;
2. Sebagai dasar pemberian ganjaran (kenaikan gaji), kompensasi, insentif, hadiah pelayanan, liburan, dan promosi;
3. Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan);
4. Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.

2.3 *Human Resource Scorecard* (HRSC)

HRSC berfokus terhadap peran manajer sumber daya manusia. Menurut Becker (2009), HRSC adalah sistem pengukuran yang menilai kontribusi sumber daya manusia dalam penciptaan nilai perusahaan atau organisasi. HRSC digunakan untuk memaksimalkan peran sumber daya

manusia untuk tujuan organisasi, lalu seterusnya menciptakan nilai bagi pemegang saham. HRSC menggambarkan sesuatu yang *intangible* (*leading/cause*) dan membuatnya menjadi *tangible (lagging/effect).*

HRSC memungkinkan manajer sumber daya manusia untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis serta penilailan kontribusi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan. HRSC sangat berguna untuk mengetahui perbedaan antara sumber daya manusia *doables* (kinerja sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap pengukuran strategi perusahaan) dengan sumber daya manusia *deliverables* (kinerja sumber daya manusia berpengaruh terhadap pengukuran strategi perusahaan) (Becker et al, 2009).

HRSC adalah pengembangan dari BSC yang dirumuskan oleh Kaplan dan Norton yang dulunya adalah penemuan untuk mengukur efisiensi kerja dan instrumen manajemen kinerja sumber daya manusia. Dengan BSC, sebuah organisasi dapat memantau tujuan jangka pendek dan memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi strategi yang mencerminkan kinerja organisasi saat ini (Kaplan and Norton, 2007). BSC memiliki empat perspektif, yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal business process*, serta perspektif *learning and growth* yang akan dijelaskan secara singkat sebagai berikut (Mathis & Jackson, 2010):

1. Perspektif *Financial*: *How should we appear to our stakeholders?*

Perspektif finansial dalam HRSC menggariskan upaya yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja

kita secara keuangan di nilai. Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktifitas dapat optimal. Strategi produktifitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas aset, sedangkan pendekatan keuangan jangka panjang dilakukan dengan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi tiga hal utama yaitu; peningkatan pendapatan, peningkatan penggunaan aset yang dimiliki dan peningkatan struktur modal.

2. Perspektif *Customer*: *How should we appear to our customers?*

   Perspektif pelanggan dalam HRSC mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh organisasi untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan organisasi. Perspektif pelanggan memudahkan perusahaan untuk mensejajarkan hasil konsumen inti mereka mengenai kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas untuk target konsumen dan pangsa pasar. Kepuasan pelanggan, loyalitas, dan retensi penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat mewujudkan harapan pelanggan dan dapat bergantung pada bisnis berulang dari pelanggannya.

3. Perspektif *Internal Bussiness Process*: *What processes must we excel at?*

Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai *(value chain).* Aktivitas ini menggambarkan bagaimana suatu organisasi melakukan tahapan-tahapan aktvitas dalam menghasilkan produk atau jasa untuk pelanggannya. Dalam perspektif ini, dilakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan baik pimpinan maupun bawahan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para stakeholder lainnya. Menurut Kaplan dan Norton (2007) setiap bisnis mempunyai tatanan proses yang unik untuk menciptakan nilai untuk konsumen dan memproduksi hasil keuangannya. Model ini meliputi tiga proses bisnis yaitu innovation, *operations, post sale service.* Kualitas produk dan layanan, efisiensi dan produktivitas, kesesuaian dengan standar, dan siklus yang dapat diukur untuk memastikan bahwa proses berjalan lancar dan efisien.

4. Perspektif *Learning and Growth*: *How can we sustain our ability to change and improve?*

Perspektif yang terakhir dalam HRSC adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (2007) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif

diatas dan tujuan perusahaan. Pelatihan dan pengembangan karyawan, program pendampingan, rangkaian perencanaan dan, penyediaan sarana untuk saling berbagi pengetahuan oleh sumber daya manusia yang diperlukan untuk memastikan masa depan organisasi.

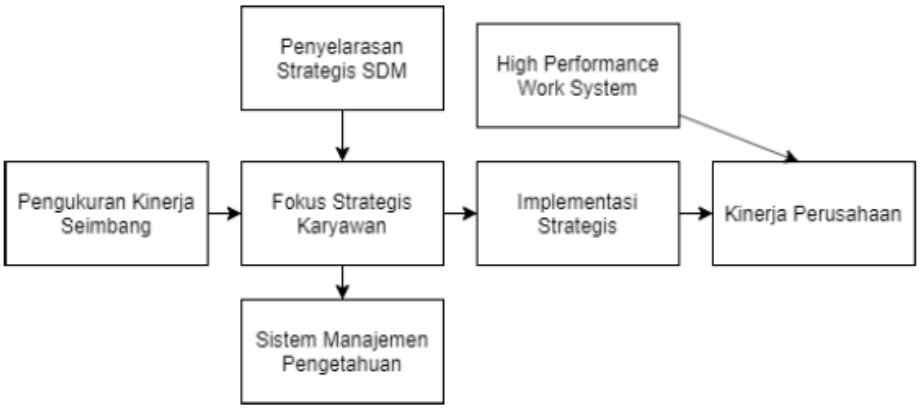
Tujuh Langkah Penerapan Peran Strategis SDM. Untuk mengimplementasikan sasaran strategis divisi HR terhadap pengukuran kinerja SDM maka terdapat 7 langkah yang perlu dilakukan oleh perusahaan yakni (Becker B. H., 2001):

1. Definisikan Strategi Bisnis secara Jelas

   Dalam praktiknya, strategi perusahaan perlu diperjelas. Hal ini dikarenakan karyawan sering mendapatkan pernyataan yang kabur mengenai visi dan misi perusahaan. Kuncinya adalah menjabarkan sasaran perusahaan secara jelas agar karyawan dapat memahami peran mereka dan mengetahui bagaimana mengukur keberhasilannya dalam mencapai sasaran perusahaan

2. Bangun sebuah Kasus Bisnis untuk SDM sebagai Aset Strategis

   Pada langkah ini, pihak manajemen sumber daya manusia perlu membangun kasus bisnis yang jelas tentang mengapa dan bagaimana SDM dapat mendukung strategi perusahaan. Gambar berikut menggambarkan kasus bisnis berdasarkan survei yang berhasil dilaksanakan.

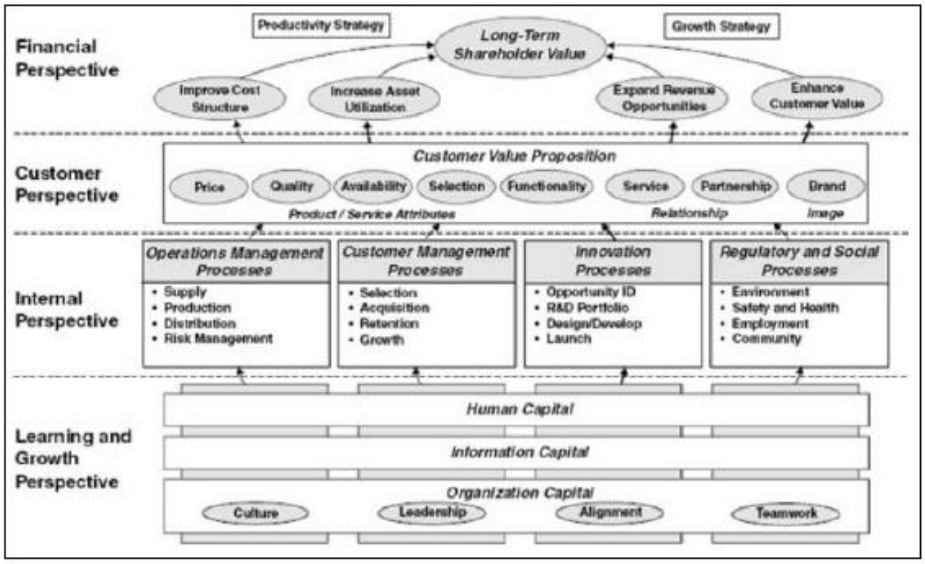


Gambar 2. 11. SDM dan Implementasi Strategi (Becker, 2001)

3. Ciptakan Peta Strategi

Keempat perspektif dalam HRSC yakni: *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective,* dan *learning and growth perspective* memiliki hubungan sebab-akibat dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan sebab akibat ini mencerminkan peta strategi organisasi atau *strategy map.*

Hubungan sebab-akibat antar-perspektif ini bekerja secara urut dari bawah ke atas (*bottom-up*), di mana perspektif *learning and growth* menjadi pondasi utama yang menggerakkan seluruh sistem. Pada level ini, peningkatan kompetensi, budaya kerja, serta kapabilitas sumber daya manusia (SDM) secara langsung mendorong optimalisasi *internal business process*. Ketika proses bisnis internal berjalan secara efisien, responsif, dan berstandar tinggi, organisasi mampu menghasilkan produk atau layanan berkualitas yang secara langsung meningkatkan *customer perspective*, baik dalam bentuk kepuasan, loyalitas, maupun reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan.



Gambar 2. 12. Peta Strategis sebagai Penggambaran Nilai Organisasi (Becker, 2001)

Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (sumber daya, proses internal, dan keluaran).

4. Identifikasi HR *Deliverables* di dalam Peta Strategi

HR *Deliverables* merupakan titik pertemuan antara SDM dan implementasi strategi perusahaan yang meliputi 2 kategori yakni *performance driver* (pendorong kinerja) dan *enablers* (yang memungkinkan kinerja berlangsung). Untuk menjalankan langkah ini, pemimpin perusahaan perlu menentukan dengan baik yang mana termasuk *performance driver* dan HR *enablers* (Becker, 2001).

5. Menyelaraskan "Arsitektur" SDM dan HR *Deliverables*

Setelah menentukan HR *Deliverables*, maka selanjutnya adalah menyesuaikan HR *Deliverables* dengan arsitektur SDM yang dimiliki oleh divisi SDM yakni fungsi SDM, sistem SDM, dan perilaku SDM.

6. Desain Sistem Pengukuran SDM Strategis

Setelah menyelaraskan antara arsitektur SDM dan HR *Deliverables*, langkah selanjutnya adalah menetapkan ukuran-ukuran strategis dalam hal ini indikator penilaian atau *key performance indicator.*

7. Mengimplementasikan Manajemen melalui Pengukuran

HR *Scorecard* yang benar-benar diimplementasikan maka akan lebih dari sekedar memenuhi target perusahaan, melainkan hasil pengukurannya menjadi dasar untuk mengelola SDM sebagai aset strategis perusahaan. HRSC dalam arti lain dapat didefinisikan sebagai HRSC dengan pendeketan *Human Resources Departement* dengan model pengukuran kinerja sumber daya manusia yang terintegrasi dengan indikator kinerja yang disusun oleh manajemen sumber daya manusia. Sembiring (2019), dan Kundariyah (2021) dengan metode HRSC melakukan penilaian kinerja manajemen RS dengan memberikan kuesioner kepada karyawan RS. Perbedaan BSC dengan HRSC adalah, BSC mengukur kinerja organisasi atau perusahaan sedangkan HRSC mengukur kinerja sumber daya manusia.

Kesimpulannya, *Human Resource Scorecard* dapat digunakan untuk kepala departemen Human Resources (HR)/ HRD atau unit Sumber Daya Manusia (SDM). Alat ini berfungsi mengukur kinerja fungsi dan strategi SDM agar selaras dengan tujuan bisnis perusahaan (Fajar, 2020). HRSC

juga bisa digunakan sebagai metode oleh manajemen RS untuk menilai kinerjanya dengan memberikan kuesioner ke karyawan (Sembiring, 2019).

Tabel 2. 2 Perbedaan BSC dan HRSC (Kaplan, 1996; Becker, 1996; Mathis, 2010)

No	Perspektif	HRSC	BSC
1	*Financial*	Tolak ukur dari konsekuensi ekonomis sebagai akibat dari kebijakan terkait biaya yang berhubungan dengan sumber daya manusia dan kontribusinya.	Tolak ukur dari kinerja keuangan perusahaan seperti laba dan rugi, margin operasi, Pemanfaatan modal, pengembalian investasi dan pengembalian pada aset.
2	*Customer*	Tolak ukur dari pelanggan internal seperti *employee satisfaction, employee Retention employee productivity*.	Tolak ukur dari pelanggan eksternal seperti *customer satisfaction*, loyalitas, *customer retention*.
3	*Internal Business Process*	Identifikasi proses bisnis internal pelanggan internal seperti kesesuaian strategi dengan tujuan organisasi	Identifikasi proses bisnis internal pelanggan eksternal seperti kualitas produk dan pelayanan, kesesuaian dengan standar, dan memastikan proses berjalan dengan efisien.
4	*Learning and Growth*	Sama-sama bertujuan untuk mendorong ketiga perspektiflainnya dengan pengembangan sumber daya manusia seperti pelatihan karyawan, penguatan motivasi.	

2.4 Kepuasan Pasien (Pelanggan)

Kepuasan pelanggan adalah faktor kunci yang mendorong pelanggan untuk memilih kembali produk dan layanan, yang secara signifikan berkontribusi pada pendapatan perusahaan (Musman, 2025). Menurut Kotler, (2016) kepuasan pelanggan/konsumen adalah rasa puas atau tidak puas yang dirasakan seseorang setelah membandingkan apa yang ia dapat dengan apa yang ia rasakan.

Terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu kualitas produk, kualitas pelayanan, emosiaonal, harga dan biaya (Kotler, 2016).

1. Kualitas produk dapat diartikan sebagai persepsi pelanggan yang disampaikan produsen melalui hasil prosuksi mereka.
2. Kualitas pelayanan terutama untuk industri jasa, konsumen akan merasa puas apabila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan.
3. Emosional konsumen ketika konsumen merasa puasa dan percaya diri ketika menggunakan produk dari merek tertentu yang dikenal memiliki reputasi yang tinggi sehingga mereka yakin akan mendapatkan pujian dari orang lain.
4. Harga produk. Barang-barang dengan mutu sebanding, tetapi di tawarkan dengan harga lebih terjangkau cenderung memberikan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggannya.
5. Biaya konsumen. Pelanggan yang tidak memerlukan pengeluaran tambahan atau waktu tambahan untuk memperoleh suatu produk atau jasa cenderung merasa puas dengan produk atau jasa tersebut. Konsumen lebih memilih produk/ layanan yang mudah diakses, nyaman dan efisien serta memilih merek yang sudah memiliki reputasi/citra merek.

2.5 Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan rumah sakit menurut Sriatmi (2022), dapat diukur menggunakan metode SERVQUAL. Penilaian tersebut didasarkan pada perbandingan antara harapan pasien dan kinerja layanan yang sebenarnya, yang dievaluasi melalui 5 dimensi utama, yaitu bukti fisik

(*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*). Lima dimensi tersebut dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh pasien sebagaimana dinyatakan oleh Parasuraman, Zeithmal & Berry dalam konsep SERVQUAL (Sriatmi, 2022). Dimensi *tangibles* berfokus pada aspek non medis mencakup ketersediaan fasilitas dasar dan lingkungan fisik, termasuk akomodasi, penampilan bangunan, gedung dan ruangan, lansekap, seragam anggota, papan nama, lokasi pelayanan, serta akses tempat, waktu dan biaya. Atribut infrastruktur, gedung, fasilitas, ruangan, makanan dan lingkungan fisik diukur melalui kebersihan, kenyamanan dan keterjangkauan.

Faktor lingkungan fisik (*tangibles)* mempengaruhi niat berkunjung ulang pasien sehingga perlu meningkatkan pemeliharaan kebersihan, rasa aman dan kenyamanan lingkungan fisik sesuai standar Kementerian Kesehatan meliputi: gedung, bangunan, ruang tunggu, ruang pelayanan, termasuk kamar mandi, area parkir.

Faktor-faktor yang memengaruhi kunjungan pasien adalah 1) lokasi rumah sakit, sangat di butuhkan untuk memudahkan pasien dalam pelayanan kesehatan. persaingan dengan klinik atau fasilitas kesehatan lain juga berperan; RS yang terletak di area dengan banyak pesaing atau yang menawarkan layanan yang lebih menarik atau terjangkau secara finansial mungkin dapat menarik lebih banyak pasien 2)tenaga kesehatan terutama tentang keramahan dan harus informatif, 3) Ketersediaan sarana prasarana terutama yang berkaitan dengan kenyamanan pasien yaitu ruang tunggu, kamar mandi, lahan parkir, mushola dan kelengkapan

penunjang medis 4) regulasi rujukan berjenjang yang mudah dan cepat (Fahmi, 2020).

Faktor-faktor lain yang memengaruhi kunjungan pasien ialah pengaruh dari musim pancaroba, pengaruh kualitas pelayanan contohnya: pelayanan pendaftaran, pelayanan dokter, pelayanan apotik, alat kesehatan yang terbatas , banyaknya kompetiro, serta lingkungan rumah sakit (Haryanto, 2024; Darlina, 2022; Rahmawati, 2025).

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu (Saraswati, 2020; Toto, 2018; Leonardi Nadas et al., 2024).

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan
1	Feby Erawantini dan Galuh Dwi Saraswati	2020	Pengukuran Kinerja dengan Metode *Human Resource Scorecard* pada Petugas Rekam Medis di Salah Satu Rumah Sakit Daerah Kabupaten Lumajang	Penelitian ini berlokasi di salah satu rumah sakit daerah di Kabupaten Lumajang terkhusus pada unit kerja rekam medis, sedangkan waktu penelitian dimulai sejak bulan Juni hingga Agustus 2019. Populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah petugas rekam medis sebanyak 27 orang. Sampel	Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang seimbang dan komprehensif sangat penting dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan, serta menekankan perlunya perhatian terhadap aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kinerja petugas di rumah sakit.	Waktu penelitian tahun 2019. Tempat penelitian di salah satu RS di Lumajang. Mengukur kinerja petugas rekam medis di Rumah sakit dengan metode BSC

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan
				penelitian ditentukan berdasarkan teknik *total sampling* yaitu seluruh populasi dengan pembagian 26 petugas rekam medis dan 1 orang kepala rekam medis. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuntitatif		
2	Toto	2018	Pengaruh *Human Resource Scorecard* Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada KPP Pratama Tasikmalaya	Penelitian ini menggunakan metode ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adapun yang menjadi objek penelitian sebagai variabel	Secara parsial Pengaruh *Human Resurce Scorecard* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. terhadap prestasi kerja karyawan KPP Pratama Tasikmalaya. dibuktikan dengan nilai	Waktu penelitian tahun 2017 Tempat penelitian di KPP Tasikmalaya

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan
				independen (variabel bebas) adalah *human resource scorecard* dan motivasi kerja pegawai. Motivasi meliputi kerja pegawai meliputi dorongan dari dalam (intrinsik) dan dorongan dari luar (ekstrinsik) Objek penelitian yang merupakan dependen variabel tidak bebas adalah prestasi kerja. Dalam hal ini yang dimaksud prestasi kerja adalah kinerja karyawan,	sebesar 79,9. Sedangkan sisanya 21,1dipengaruhi oleh faktor lain.	

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan
				pekerjaan. Mekanisme kerja dan lingkungan yang dilaksanakan karawan KPP Pratama Tasikmalaya. penelitian yang bersipat verifikatif dengan metode deskriftip dilakukan pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan setelah menganalisis data-data yang telah diperoleh.		

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan
3	Leonardi Nadas	2024	Pengukuran Kinerja Karyawan Menggunakan Metode *Human Resource Scorecard* (HRSC).	Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif kuantitatif, Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer pada penelitian diantaranya observasi di CV. Bae Putra Manggarai NTT, Wawancara terhadap pimpinan serta pada karyawan. populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan pada CV. Bae Putra Jumlah keseluruhan 33	Pengukuran kinerja Karyawan Menggunakan metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) sudah Terlaksanakan di CV. Bae Putra Manggarai NTT, Dalam pengerjaan 3 paket proyek. Dari skor keempat Perspektif dalam metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) yang terdapat pada pengukuran kinerja kinerja karyawan	Waktu penelitian tahun 2024. Tempat penelitian di CV. Bae Putra Manggarai NTT.

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan
				orang. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis data non statistika, menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya. dalam hal ini ada tiga teknik analisis data yang mana perancangan KPI, Pembobotan AHP,dan evaluasi Kinerja karyawan.		

2.7 Landasan Teori

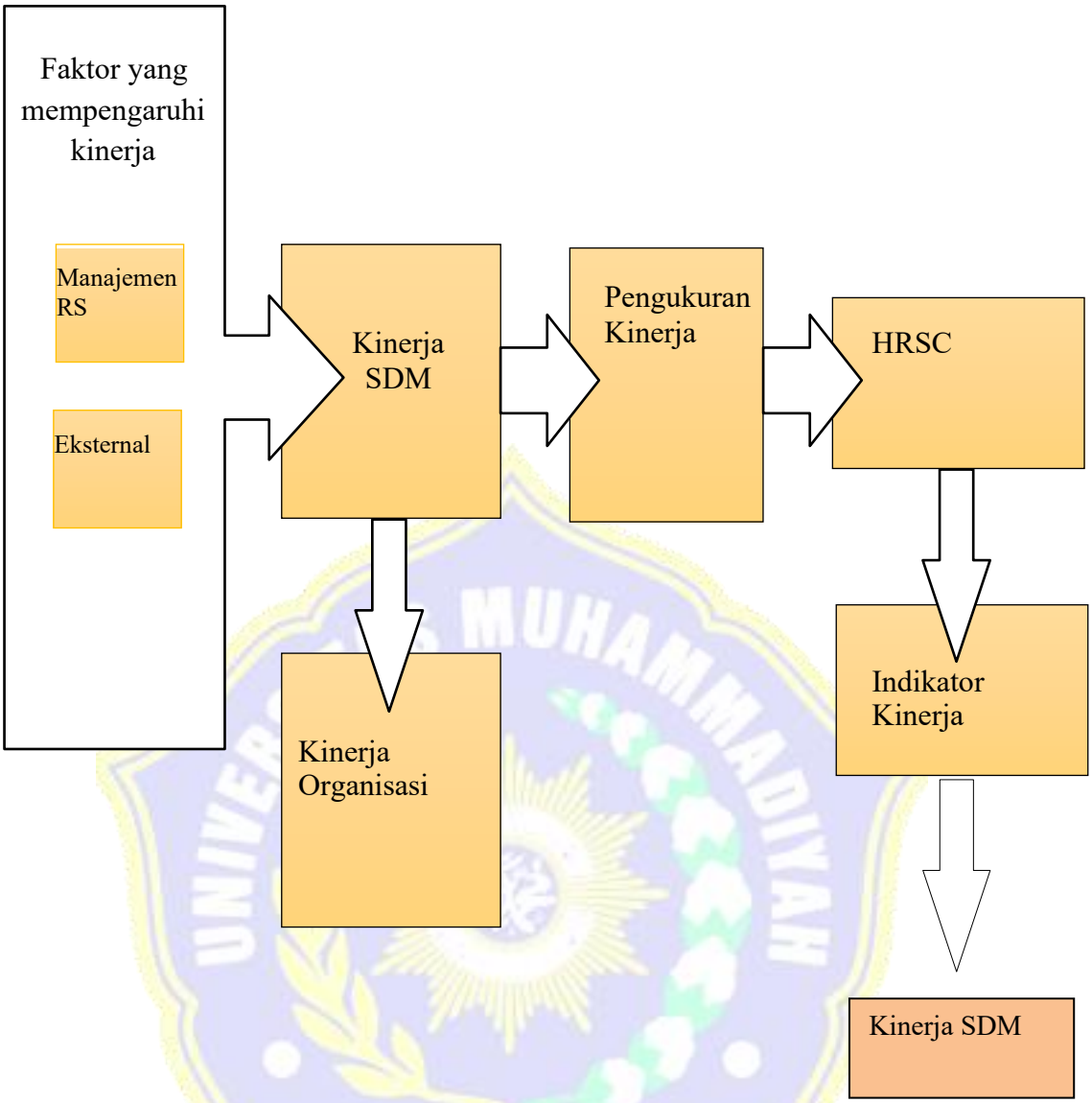
Kinerja atau *performance* ialah suatu hasil atau tingkat prestasi, kualitas maupun kuantitas, yang dihitung secara periodik berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya yang merupakan hasil tanggung jawab dan kewenangan sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Kinerja menitikberatkan pada apa yang dihasilkan (*output*) atau manfaat apa yang dikeluarkan (*outcome*) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan melalui sebuah proses pengelolaan input. Sistem pengukuran kerja diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kinerja tersebut berfungsi (Silaen, 2021; Hartati, 2022).

Pengukuran kinerja *(performance measurement)* ialah proses mengevaluasi kemajuan pekerjaan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu, termasuk informasi tentang penggunaan sumber daya secara efektif dalam produksi barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan tujuan dan efektivitas tindakan untuk mencapai tujuan. Pengukuran kinerja memiliki tujuan salah satunya adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi dan memotivasi karyawan untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi serta mentaati standar perilaku yang telah ditentukan, juga agar melakukan tindakan yang diharapkan oleh organisasi (Hartati *et al.*, 2022).

Ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja individu, yaitu kemampuan individu *(individual ability)* untuk melakukan pekerjaan,

usaha yang dikeluarkan *(effort expended)*, dan dukungan organisasi *(organizational support)* (Mathis, 2010).

Organisasi harus menetapkan alat ukur yang akan digunakan sebelum melakukan pengukuran kinerja. Alat ukur ini dalam wujud indikator kinerja yang akan mengukur pencapaian tujuan yang ditetapkan serta keberhasilan program atau kegiatan. HRSC adalah sistem pengukuran yang menilai kontribusi sumber daya manusia dalam penciptaan nilai perusahaan atau organisasi. HRSC digunakan untuk memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia untuk tujuan organisasi. HRSC dapat mengukur efisiensi kerja dan menjadi instrumen kinerja bagi manajemen sumber daya manusia dengan empat perspektifnya yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, perspektif *internal bussines process*, dan perspektif *learning and growth* (Kaplan, 1996; Becker, 1996; Mathis, 2010).



Gambar 2. 13 Kerangka Teori Penelitian