

Pengukuran kinerja sumber daya manusia dengan pendekatan *human resources scorecard* pada pegawai puskesmas padarincang

Shanti Kirana Anggraeni*, Akbar Gunawan, Nuraida Wahyuni, Ratna Ekawati, Evi Febianti, Atia Fauziah

Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

INFORMASI

Informasi artikel:

Disubmit 4 Maret 2023

Direvisi 8 April 2023

Diterima 9 April 2023

Tersedia Online 13 April 2023

Kata Kunci:

Pengukuran Kinerja,

Human Resource Scorecard

Key Performance Indicator

ABSTRAK

Pengukuran kinerja pegawai Puskesmas Padarincang selama ini dirasakan belum cukup untuk menjadi dasar penetapan strategi peningkatan kinerja pegawai. Dibutuhkan suatu alat pengukuran kinerja pegawai dengan indikator yang lengkap, objektif, dan sekaligus dapat digunakan sebagai dasar strategi peningkatan kinerja pegawai. Yang menjadi dasar perancangan pengukuran kinerja pegawai Puskesmas pada penelitian ini adalah pendekatan *Human Resources Scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk kinerja pegawai Puskesmas, dilanjutkan dengan mengukur kinerja pegawai Puskesmas dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* sebagai metode pembobotannya, dilanjutkan dengan menentukan KPI yang harus diperbaiki dengan menggunakan *Traffic Light System*. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui *Key Performance Indicator* (KPI) di Puskesmas terdapat 4 KPI perspektif finansial, 7 KPI perspektif pelanggan, 6 KPI perspektif internal dan bisnis, serta 4 KPI perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil pengukuran kinerja pegawai Puskesmas dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard* diperoleh bobot untuk perspektif pelanggan sebesar 0,53, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 0,20, perspektif internal dan bisnis 0,19, perspektif finansial 0,08, dan nilai kinerja total sebesar 94,971. Dilanjutkan dengan *Traffic Light System* yang menghasilkan 17 KPI dengan kategori hijau yang menunjukkan tepat sasaran dan 4 KPI dengan kategori kuning yang menunjukkan KPI tersebut perlu lebih ditingkatkan lagi.

Journal of Systems Engineering and Management is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC BY-SA).



1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting untuk berlangsungnya suatu organisasi ataupun pada suatu instansi dalam mencapai tujuannya. Pada instansi pelayanan kesehatan, sumber daya manusia adalah komponen kunci untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan. SDM di bidang kesehatan berperan penting dalam meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan yang optimal. Instansi pelayanan kesehatan adalah lembaga atau instansi yang bertugas untuk memberikan pelayanan kesehatan terhadap konsumen atau pasiennya dan dilakukan oleh tenaga medis baik secara perorangan atau kelompok [1], termasuk di dalamnya instansi pelayanan kesehatan yang terdekat dengan masyarakat adalah Pusat Kesehatan Masyarakat. Pusat Kesehatan Masyarakat yang selanjutnya disebut Puskesmas adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya. Puskesmas mempunyai tugas melaksanakan kebijakan

kesehatan untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya dalam rangka mendukung terwujudnya kecamatan sehat [2].

Salah satu Puskesmas yang berada dibawah naungan Dinas Kesehatan Kabupaten Serang adalah Puskesmas Padarincang, yang berlokasi di Kecamatan Padarincang Kabupaten Serang, Provinsi Banten. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Puskesmas Padarincang ditemukan beberapa permasalahan terkait SDM Kesehatan di Puskesmas tersebut yaitu belum adanya metode penilaian kinerja pegawai Puskesmas yang tepat, lengkap, dan terukur, untuk meningkatkan produktivitas pegawainya. Terutama terkait finansial dimana Puskesmas adalah instansi pemerintah yang tidak berorientasi pada keuntungan. Sedangkan finansial adalah sebagai modal untuk menjalankan berbagai program kerja. Untuk itu dibutuhkan suatu perangkat pengukuran kinerja pegawai Puskesmas yang juga mencakup masalah lebih lengkap yang diharapkan dapat membantu Puskesmas dalam menjalankan program dan mencapai tujuannya.

Penulis korespondensi

alamat e-mail: s.kirana291@gmail.com

<http://dx.doi.org/10.36055/joseam.v2i1.19357>

Penilaian kinerja karyawan akan memberikan manfaat bagi suatu organisasi perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja menjadi penting karena mendapatkan informasi untuk mengasah pendekatan baru dan memiliki potensi transformatif yang berorientasi pada solusi untuk permasalahan yang ada dan menyelesaikannya [3]. Hasil dari pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan menjadi dasar perbaikan kinerja. Pada penelitian ini digunakan pendekatan *Human Resource Scorecard* (HRSC). Metode *Human Resource Scorecard* (HRSC) merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kontribusi SDM dalam kesuksesan strategi perusahaan. HRSC memiliki 4 perspektif yang digunakan dalam pengukuran yaitu, perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut diharapkan mampu mengukur kinerja secara menyeluruh bagi perusahaan. Dengan adanya metode tersebut diharapkan dapat memberikan masukan atau saran yang membangun bagi perusahaan serta membantu perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya agar mampu menjaga kualitas pelayanan kepada seluruh mitra kerja yang sudah terjalin selama ini [4].

Tujuan penelitian ini adalah menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk kinerja pegawai Puskesmas, dilanjutkan dengan mengukur kinerja pegawai Puskesmas dengan pendekatan *Human Resource Scorecard* dan *Analytical Hierarchy Process* sebagai metode pembobotannya, dilanjutkan dengan menentukan KPI yang harus diperbaiki dengan menggunakan *Traffic Light System*. Dengan memiliki system penilaian kinerja pegawai yang lengkap, Puskesmas dapat mengetahui permasalahan yang terjadi dan memberikan rekomendasi perbaikan agar dapat meningkatkan kinerja SDM menjadi lebih baik lagi.

2. Metode Penelitian

2.1. Rancangan penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis observasional deskriptif dengan tempat penelitian yaitu Puskesmas Padarincang. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan visi, misi dan strategi puskesmas dan menganalisis kinerja SDM pada Puskesmas Padarincang.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan kualitatif dan kuantitatif. pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif yaitu melalui penyebaran kuesioner yang akan digunakan dalam proses pembobotan terhadap perspektif pengukuran yang ada pada *Human Resource Scorecard*, sasaran strategis dan indikator lain yang diperoleh dari wawancara dengan kepala puskesmas. Sedangkan pendekatan kuantitatif bertujuan untuk mengolah data yang bersifat *numeric* dimana peneliti akan melakukan perubahan data kualitatif yang terkumpul menjadi data kuantitatif.

2.2. Pengumpulan data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dibutuhkan dilakukan dengan melakukan observasi langsung ke Puskesmas Padarincang. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai Puskesmas Padarincang dan sampel yang digunakan

adalah metode sampling non random dengan menyebarkan kuesioner kepada 2 responden ahli yaitu Kepala Puskesmas dan Kepala Sub Bagian Tata Usaha yang selanjutnya hasil kuesioner akan diolah sehingga mendapatkan hasil penelitian untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Pada penelitian ini hanya digunakan 2 responden narasumber, dan hal ini telah sesuai dengan persyaratan, dimana untuk jumlah responden dalam metode AHP tidak memiliki perumusan tertentu, namun hanya ada batas minimum yaitu dua orang responden [5].

1. Data Primer

2. Data primer merupakan data yang didapatkan langsung ke tempat penelitian dengan melakukan observasi. Data primer ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi kinerja SDM di Puskesmas Padarincang, data ini diperoleh melalui wawancara dengan kepala Puskesmas dan penyebaran kuesioner dengan para ahli yang dianggap berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

3. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia di puskesmas yang berhubungan dengan penelitian. Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini yaitu struktur organisasi, visi dan misi Puskesmas, strategi Puskesmas

2.3. Analisis data

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan mengidentifikasi masalah yang ada pada tiap *Key Performance Indicator* yang masih belum maksimal kontribusinya dalam mencapai tujuan puskesmas. Kemudian data yang dikumpulkan akan diolah dan akan menghasilkan hasil pengukuran kinerja pegawai dengan menggunakan pendekatan *Human Resource scorecard* dengan dilakukan pembobotan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process*. Setelah dilakukan pembobotan kemudian dilakukan *scoring system* dengan *Traffic Light System* untuk mengetahui pada *Key Performance Indicator* yang mana yang kurang kontribusinya dalam mencapai tujuan puskesmas sehingga didapatkan kesimpulan.

2.3.1. Human Resource Scorecard

Human Resource Scorecard sendiri merupakan suatu sistem pengukuran yang mengaitkan antara sumber daya manusia dengan strategi, serta kinerja organisasi yang pada akhirnya mampu menimbulkan kesadaran tentang konsekuensi dalam keputusan investasi sumber daya manusia, sehingga tepat arah dan tepat jumlah dalam keuntungan investasi sumber daya manusia [6].

Konsep yang dikembangkan dalam HR *Scorecard* tersebut lebih ditujukan kepada peran penting dari para profesi sumber daya manusia di masa datang. Bila fokus strategi perusahaan adalah menciptakan "*Competitive Advantage*" yang berkelanjutan, maka fokus strategi sumber daya manusia harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi, dan selanjutnya menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi. *Human Resources Scorecard* meliputi empat perspektif, yaitu [7]:

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Yaitu kualitas dan proses-proses di dalam departemen sumber daya manusia yang perlu dimunculkan, dikembangkan, atau ditingkatkan dalam rangka meningkatkan kinerja dan efektifitas serta mencapai tujuan departemen dan organisasi.

2. Perspektif proses internal.

Yaitu proses-proses yang harus dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk memberikan pelayanan tertentu sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan.

3. Perspektif pelanggan.

Pelanggan adalah orang-orang yang memiliki kepentingan terhadap keberadaan sumber daya manusia.

4. Perspektif keuangan.

Yaitu pendanaan dan pengelolaan finansial yang diperlukan dalam mengelola aktivitas-aktivitas departemen sumber daya manusia.

2.3.2. Analytical Hierarchy Process

AHP adalah sebuah pendekatan pengambilan keputusan yang didesain untuk membantu pemecahan masalah yang kompleks dengan kriteria yang banyak dalam berbagai area aplikasi. AHP dikonstruksikan berdasarkan prinsip transformasi skala rasio, pembuatan struktur hierarki dari elemen-elemen keputusan, operasi perbandingan berpasangan dan metode kalkulasi eigen value. Untuk menguji kelayakannya digunakan rasio konsistensi [8].

Dalam metode *Analytical Hierarchy Process* dilakukan langkah-langkah sebagai berikut [9]:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya

Jika responden lebih dari satu maka bobot penilaian dinyatakan dengan menemukan rata-rata geometric (*Geometric Mean/GM*) dari penilaian yang diberikan oleh seluruh responden. Secara matematis untuk menghitung *Geometric Mean* adalah sebagai berikut [10].

$$GM = (Z_1 \times Z_2 \times Z_3 \times \dots \times Z_n)^{1/n} \dots \dots \dots (1).$$

Dimana:

GM = *geometric mean*

Z₁ = hasil penilaian responden pertama

Z₂ = hasil penilaian responden kedua

n = jumlah responden

5. Setelah pertimbangan-pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas. Penghitungan dilakukan lewat cara:

- a. Menjumlahkan nilai-nilai setiap kolom dari matriks dan membagi setiap nilai dari kolom dengan total

- b. kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks
- c. Menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

6. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

7. Mengulangi langkah 3, 4, 5 dan 6 untuk seluruh tingkat hierarki.

8. Menghitung eigen vektor dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan dengan cara:

- a. Kalikan setiap nilai pada kolom pertama dengan bobot prioritas relatif elemen pertama, nilai pada kolom kedua dengan bobot prioritas relatif elemen kedua, dan seterusnya
- b. Jumlahkan setiap baris
- c. Hasil dari penjumlahan baris dibagi dengan elemen prioritas relatif yang bersangkutan
- d. Jumlahkan hasil bagi dengan banyaknya elemen yang ada, hasilnya disebut λ maks

9. Memeriksa konsistensi hierarki.

Indeks konsistensi dari matriks berordo n dapat diperoleh dengan rumus:

$$CI = \frac{\lambda_{maksimum} - n}{n - 1} \dots \dots \dots (2)$$

Dengan membandingkan CI dan RI maka didapatkan patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matriks, yang disebut dengan *consistency ratio* (CR). Suatu matriks perbandingan adalah dinyatakan konsisten jika nilai CR tidak lebih dari 0,10 (CR ≤ 0,10).

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots \dots \dots (3)$$

2.3.3. Scoring System

Penentuan *scoring system* didasarkan melalui metode *higher is better, lower is better, must be zero*, atau *must be one*. Selanjutnya pemberian tanda berrwarna merah, kuning, dan hijau menggunakan *traffic light system*. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut, bila indikator menunjukkan nilai [11]:

1. *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. Indikator *Higher is better* adalah Skor Aktual ≥ Skor Target.

$$Skor = (Aktual/Target) \times 100\% \dots \dots \dots (4)$$

2. *Low is better* menunjukkan semakin rendah pencapaian/skor, maka indikasinya semakin baik. *Lower is better* adalah Skor Aktual ≤ Skor Target.

$$Skor = (2 - (Target/Aktual)) \times 100\% \dots \dots \dots (5)$$

3. *Must be zero* skor menunjukkan skor pencapaian harus 0 Indikator skor = 100 jika aktual = 0 atau skor = 0 jika aktual ≠ 0.

4. *Must be one* skor menunjukkan skor pencapaian harus 1. Indikator skor = 100 jika aktual = 1, atau skor = 0 jika aktual ≠ 1.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Perancangan KPI

Perancangan KPI dilakukan dengan melalui *brainstorming* dan wawancara dengan pihak Puskesmas dengan menggunakan pendekatan *Human Resources Scorecard*

Tabel 1.

Key Performance Indicator

Perspektif	Strategical Objectives	Kode	Key Performance Indicator
Finansial (F)	Meningkatkan produktivitas pegawai (F1)	F1.1	Persentase produktivitas pegawai
		F1.2	Persentase penghasilan pegawai
	Meningkatkan efisiensi biaya SDM (F2)	F2.1	Persentase biaya training
		F2.2	Persentase biaya tenaga kerja
Pelanggan (P)	Meningkatkan tanggung jawab pegawai (P1)	P1.1	Persentase tingkat kehadiran pegawai
		P1.2	Persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai
	Meningkatkan hubungan pegawai (P2)	P2.1	Koordinasi atasan dan pegawai
		P2.2	Persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan
		P2.3	Intensitas pertemuan
	Meningkatkan hubungan pasien (P3)	P3.1	Persentase jumlah komplain langsung terselesaikan
P3.2		Persentase kecepatan pelayanan	
Proses Internal dan Bisnis (PIB)	Meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai (PIB1)	PIB1.1	Persentase skor kompetensi pegawai
		PIB1.2	Persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya
	Meningkatkan kecepatan layanan (PIB2)	PIB2.1	Persentase peningkatan kualitas layanan
		PIB2.2	Persentase peningkatan fasilitas layanan
Meningkatkan kualitas SDM (PIB3)	PIB3.1	Persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai	
	PIB3.2	Persentase tingkat ketersediaan pegawai dalam kegiatan operasional	
Pembelajaran dan Pertumbuhan (PP)	Meningkatkan mutu pegawai (PP1)	PP1.1	Pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai
		PP1.2	Persentase pelatihan per tahun
	Meningkatkan sistem informasi (PP2)	PP2.1	Persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai
		PP2.2	Persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi

3.2. Pembobotan AHP

3.2.1 Matriks Perbandingan Berpasangan

Nilai kuesioner dengan rata-rata ukur adapun hasil penilaian gabungan dari semua responden menggunakan perhitungan rata-rata ukur (*geometric mean*) adalah sebagai berikut:

Tabel 2.

Rata-rata Ukur Antar Kriteria

Kriteria	Finansial	Pelanggan	Proses Internal & Bisnis	Pembelajaran & Pertumbuhan
Finansial	1,00	0,26	0,25	0,32
Pelanggan	3,87	1,00	4,47	3,00
Proses Internal & Bisnis	4,00	0,22	1,00	0,82
Pembelajaran & Pertumbuhan	3,16	0,33	1,22	1,00
Σ	12,04	1,82	6,95	5,13

Contoh Perhitungan :

$$A_{F,P} = (Z_1 \times Z_2)^{1/n}$$

$$= (0,33 \times 0,20)^{1/2}$$

$$= (0,07)^{1/2}$$

$$= 0,26$$

$$\Sigma_{\text{FINANSIAL}} = \text{Jumlah nilai pada kolom kriteria finansial}$$

$$= 1,00 + 3,87 + 4,00 + 3,16$$

$$= 12,04$$

3.2.2 Perhitungan Normalisasi

Berikut ini merupakan hasil perhitungan normalisasi dari hasil rata-rata ukur (*geometric mean*) untuk mencari bobot prioritas adalah sebagai berikut

1. Rata-rata ukur antar-kriteria pengaruh terhadap kinerja pegawai

Tabel 3.

Normalisasi Rata-rata Ukur Antar Kriteria

Kriteria	Finansial	Pelanggan	Proses Internal & Bisnis	Pembelajaran & Pertumbuhan	Total	Bobot
Finansial	0,08	0,14	0,04	0,06	0,32	0,08
Pelanggan	0,32	0,55	0,64	0,58	2,10	0,53
Proses Internal & Bisnis	0,33	0,12	0,14	0,16	0,76	0,19
Pembelajaran & Pertumbuhan	0,26	0,18	0,18	0,19	0,82	0,20

Contoh perhitungan:

$$X_{\text{Finansial, Pelanggan}} = \frac{A_{\text{Finansial, Pelanggan}}}{\sum a_{\text{Pelanggan}}}$$

$$= \frac{0,26}{1,82}$$

$$= 0,14$$

Total baris Finansial

$$= x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{14}$$

$$= 0,08 + 0,14 + 0,04 + 0,06$$

$$= 0,32$$

Bobot Prioritas Finansial

$$= \frac{\text{Total Finansial}}{\text{Total kriteria}}$$

$$= \frac{0,32}{4}$$

$$= 0,08$$

3.2.3 Menghitung Nilai Eigen (Eigen Vector) dan Uji Konsistensi

- Membuat eigen vector dengan cara menghitung matriks perbandingan berpasangan dengan bobot prioritas (λ)

$$\begin{bmatrix} 1,00 & 0,26 & 0,25 & 0,32 \\ 3,87 & 1,00 & 4,47 & 3,00 \\ 4,00 & 0,22 & 1,00 & 0,82 \\ 3,16 & 0,33 & 1,22 & 1,00 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,08 \\ 0,53 \\ 0,19 \\ 0,20 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0,33 \\ 2,30 \\ 0,80 \\ 0,87 \end{bmatrix}$$

- Menghitung Nilai Eigen (λ maksimum)

$$t = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{\text{(eigen vektor)}}{\text{(bobot prioritas)}}$$

$$\lambda \text{ maksimum} = \frac{1}{4} \left(\frac{0,33}{0,08} + \frac{2,30}{0,53} + \frac{0,80}{0,19} + \frac{0,87}{0,20} \right)$$

$$= 4,222$$

- Menghitung Consistency Index (CI)

$$CI = \frac{\lambda \text{ maksimum} - n}{n - 1}$$

$$CI = \frac{4,222 - 4}{4 - 1} = \frac{0,222}{3} = 0,074$$

- Menghitung Consistency Ratio (CR)

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad n = 4 \text{ (RCI} = 0,90)$$

$$CR = \frac{0,074}{0,90} = 0,082$$

Berdasarkan perhitungan Consistency Index (CI) dan Random Consistency Index (RI), didapatkan hasil Consistency Ratio (CR) antar kriteria yaitu sebesar $0,082 \leq 0,1$ maka matriks perbandingan berpasangan dapat dikatakan konsisten.

3.2.4 Hasil Pembobotan AHP

Tabel 4.

Hasil Pembobotan AHP

Kriteria	Bobot Kriteria	Sub kriteria	Bobot Sub kriteria	KPI	Bobot KPI	Bobot Global
Finansial	0,08	F1	0,78	F1.1	0,74	0,05
				F1.2	0,26	0,02
Finansial	0,08	F2	0,22	F2.1	0,37	0,02
				F2.2	0,63	0,04
Pelanggan	0,53	P1	0,39	P1.1	0,82	0,17
				P1.2	0,18	0,04
				P2.1	0,18	0,04
Pelanggan	0,53	P2	0,42	P2.2	0,42	0,09
				P2.3	0,39	0,09
				P3.1	0,21	0,02
Pelanggan	0,53	P3	0,18	P3.2	0,79	0,08
				PIB1.1	0,78	0,02
				PIB1.2	0,22	0,01
Proses Internal dan Bisnis	0,19	PIB2	0,42	PIB2.1	0,76	0,06
				PIB2.2	0,24	0,02
				PIB3.1	0,22	0,02
Proses Internal dan Bisnis	0,19	PIB3	0,45	PIB3.2	0,78	0,07
				PP1.1	0,79	0,08
				PP1.2	0,21	0,02
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,20	PP2	0,54	PP2.1	0,37	0,04

Contoh perhitungan:

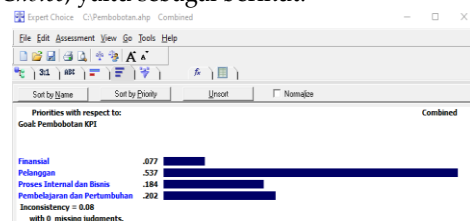
$$\text{Bobot Global F1.1} = \text{Bobot Kriteria Finansial} \times \text{Bobot Sub Kriteria F1} \times \text{Bobot KPI F1.1}$$

$$= 0,08 \times 0,78 \times 0,74$$

$$= 0,05$$

3.2.5 Hasil Pembobotan AHP menggunakan Software Expert Choice

Berikut ini merupakan hasil pembobotan pada masing-masing kriteria yang didapatkan dari hasil input nilai matriks berpasangan perbandingan kriteria pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan Software Expert Choice, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1. Pembobotan Antar Kriteria

3.2.6 Scoring System menggunakan Traffic Light System

Berikut ini merupakan scoring system dengan menggunakan traffic light system dari masing-masing bobot KPI:

Tabel 5.

Scoring System dan Traffic Light System pada Pengukuran Kinerja SDM Melalui HRSC

No	Key Performance Indicator	Satuan	Bobot	Bobot Global	Target	Realisasi	Scoring System	Skor	Kategori Warna	Skor Terbobot
1	Persentase produktivitas pegawai	%	0,74	0,05	100	90	Higher is better	90		4,17
2	Persentase penghasilan pegawai	%	0,26	0,02	100	100	Higher is better	100		1,64
3	Persentase biaya training	%	0,37	0,02	100	90	Higher is better	90		2,06
4	Persentase biaya tenaga kerja	%	0,63	0,04	100	95	Higher is better	95		3,77
5	Persentase tingkat kehadiran pegawai	%	0,82	0,17	100	95	Higher is better	95		16,07
6	Persentase rekapitulasi ketidakhadiran pegawai	%	0,18	0,04	100	100	Higher is better	100		3,78
7	Koordinasi atasan dan pegawai	jam/bulan	0,18	0,04	12	12	Higher is better	100		4,08
8	Persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan	%	0,42	0,09	100	78	Higher is better	78		7,28
9	Intensitas pertemuan	jam/minggu	0,39	0,09	39	36	Higher is better	92		8,05
10	Persentase jumlah komplain langsung terselesaikan	%	0,21	0,02	100	90	Higher is better	90		1,79
11	Persentase kecepatan pelayanan	%	0,79	0,08	100	95	Higher is better	95		7,31
12	Persentase skor kompetensi pegawai	%	0,78	0,02	100	95	Higher is better	95		1,84
13	Persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya	%	0,22	0,01	100	79	Higher is better	79		0,44
14	Persentase peningkatan kualitas layanan	%	0,76	0,06	100	85	Higher is better	85		5,15
15	Persentase peningkatan fasilitas layanan	%	0,24	0,02	100	90	Higher is better	90		1,72
16	Persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai	%	0,22	0,02	100	75	Higher is better	75		1,43
17	Persentase tingkat ketersediaan pegawai dalam kegiatan operasional	%	0,78	0,07	100	85	Higher is better	85		6,60
18	Pelatihan yang diberikan untuk peningkatan kinerja pegawai	Kali/tahun	0,79	0,08	7	7	Higher is better	100		7,54
19	Persentase pelatihan per tahun	%	0,21	0,02	100	100	Higher is better	100		1,95
20	Persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai	%	0,37	0,04	100	75	Higher is better	75		3,01
21	Persentase banyaknya data yang telah terkomputerisasi	%	0,63	0,07	100	85	Higher is better	85		6,25
Kinerja Total										94,971

Pada data pada Tabel 5, target dan realisasi diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak Puskesmas Padarincang. Berdasarkan hasil dari *scoring system* menggunakan metode *Traffic Light System* yang telah dilakukan pada pegawai Puskesmas Padarincang maka terdapat beberapa usulan tindakan pada *Key Performance Indicator*. Indikator yang berada pada level warna kuning artinya indikator tersebut perlu ditingkatkan lagi kinerjanya. Sedangkan pada indikator yang mendapat warna hijau, artinya indikator tersebut harus dipertahankan karena kinerjanya sudah baik

Berikut merupakan usulan *Key Performance Indicator* yang memerlukan tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja pegawai Puskesmas Padarincang yaitu sebagai berikut:

Tabel 6.

Usulan Perbaikan

No	Key Performance Indicator	Usulan Perbaikan
1	Persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan	Perlunya kesadaran diri dari setiap pegawai; Memberikan peraturan yang ketat untuk meningkatkan kerjasama yang baik dan rasa tanggung jawab pegawai untuk berkontribusi disetiap kegiatan yang ada
2	Persentase jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya	Menambah kekurangan pegawai yang sesuai dengan bidangnya dengan menganalisis beban kerja
3	Persentase tingkat prestasi pekerjaan pegawai	Memberikan <i>reward</i> atau penghargaan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasi dalam melakukan pelayanan
4	Persentase penyediaan fasilitas kerja pegawai	Menyusun perencanaan kebutuhan dan penganggaran ketersediaan untuk memenuhi fasilitas kesehatan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja SDM dengan pendekatan *Human Resources Scorecard* pada pegawai Puskesmas Padarincang diperoleh kesimpulan, yaitu:

1. Rancangan KPI yang bisa diterapkan Puskesmas Padarincang diantaranya pada perspektif finansial terdiri dari 4 KPI, perspektif pelanggan 7 KPI, perspektif internal dan bisnis 6 KPI, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 4 KPI.
2. Nilai bobot pada KPI untuk perspektif pelanggan adalah sebesar 0,53; perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,20; perspektif internal dan bisnis 0,19; serta perspektif finansial dengan bobot 0,08. Untuk total skor terbobot diperoleh nilai 94,971.
3. Hasil pengukuran KPI dengan TLS terdapat 17 KPI dengan kategori warna hijau yang menandakan sudah sesuai dengan target puskesmas dan 4 KPI dengan kategori warna kuning yang menandakan bahwa kinerja pada KPI tersebut perlu ditingkatkan lagi. KPI dengan kategori warna kuning yaitu keikutsertaan pegawai dalam kegiatan, jumlah pegawai sesuai dengan penempatan bidangnya, tingkat

prestasi pekerjaan pegawai, penyediaan fasilitas kerja pegawai.

Referensi

- [1] Bahiyah, N dan Sejati, P. H. 2012. Business Intelligence Untuk Instansi Pelayanan Kesehatan: Manfaat dan Peluangnya Di Indonesia. *Seminar Nasional Informatika Medis III*. Hal 45-50
- [2] Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2014 RI No. 75 Tahun 2014
- [3] Ringgo, I.D.S dan Bakhtiar, A. 2016. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Human Resources Scorecard. *Industrial Engineering Online Journal*. Vol. 6 No. 4:1-9
- [4] Zaini, H dan Suryadi, A. 2020. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Human Resource Scorecard (HRSC) Di CV. XYZ. *Jurnal Manajemen Industri dan Teknologi*. Vol.01 No. 03:151-161.
- [5] Saaty, T., L. 1993. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks. Penerbit Pustaka Binama Pressindo.
- [6] Sahaya, A. R dan Wahyuni, H. C. 2017. Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Human Resource Scorecard dan AHP (Studi Kasus : PT. Bella Citra Mandiri Sidoarjo). *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol.4 No.2:1-9
- [7] Masruroh, N. 2012 Pengukuran Kinerja Menggunakan Human Resources Scorecard untuk Meningkatkan Kinerja di PT. Rajawali Tanjungsari. *Journal of Industrial Engineering and Management*. Hal 1-11
- [8] Putra, N.A. Izzhati, D.N dan Tjahyono, R. 2014. Pengukuran Kinerja Pada Karyawan CV.Asta Mandiri Kartonindo Semarang Dengan Menggunakan Pendekatan Human Resource Scorecard. *Jurnal Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Dian Nuswantoro*. Hal 1-10
- [9] Yulianti, E dan Damayanti, R. 2015. Sistem Pendukung Keputusan Untuk Menentukan Penerimaan beasiswa Bagi Siswa SMAN 9 Padang Dengan Menggunakan Metode AHP (Analytical Hierarchy Process. *Jurnal TEKNOIF*. Vol. 3 No.2:21-28
- [10] Hapsari, Y. T. 2018. Pengukuran Kualitas Dan Brand dengan Metode AHP (Analythic Hierarchy Process). *Industrial Engineering Journal of The University of Sarjanawiyata Tamansiswa*. Vol. 2 No.1:1-6
- [11] Putri, D. A dan Handayani, N. U. 2015. Pengukuran Kinerja Karyawan PT. Pertamina (Persero) TBBM Semarang Group Dengan Pendekatan Human Resources Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*. Vol.X No.3:1-10.