



ANALISIS HUMAN CAPITAL READINESS DENGAN HUMAN CAPITAL MATURITY MODEL PADA RSUD DR.SOETOMO

Linda Sutanto^{1,*} dan Bambang Tjahjadi²

¹*Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia*

²*Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia*

Abstrak

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Soetomo merupakan salah satu rumah sakit di Surabaya yang merupakan rumah sakit rujukan di Indonesia timur. RSUD Dr. Soetomo memiliki program-program yang memberikan nilai tambah lebih bagi pelanggan, karyawan dan masyarakat serta mendukung pertumbuhan ekonomi daerah maupun nasional. Untuk mendukung pelaksanaan program-program strategis tersebut tentunya dibutuhkan kesiapan SDM yang dimiliki oleh RSUD Dr. Soetomo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *human capital readiness* pada RSUD Dr. Soetomo sehingga dapat membuat program strategis yang dibutuhkan untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan *human capital* dan ketersediaan *human capital*. Menggunakan *human capital maturity model* untuk menentukan tingkat *maturity* SDM, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis bagi RSUD Dr. Soetomo dan dapat menunjukkan gambaran mengenai sistem pengukuran kinerja SDM dan manfaatnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

Keywords: *Human Capital Readiness, Human Capital Maturity Model, Balance Scorecard, Kinerja*

Informasi Artikel

Diajukan: 22 Desember 2022

Direvisi: 17 Januari 2023

Diterima: 27 Februari 2023

*Corresponding Author:
linda.tanto@gmail.com

PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Penilaian kinerja perusahaan (*companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan & Norton, 1996). Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi.

Saat ini, berinvestasi pada human capital merupakan kebutuhan penting bagi perusahaan (Cerrato & Piva, 2012; Hejazi et al., 2016; Khaliq et al., 2018). Human capital merupakan aset tidak berwujud yang dapat dikontribusikan pada perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomi (Jogaratnam, 2017; Marvel et al., 2016; Onkelinx et al., 2016)). Kaplan & Norton (2004) mendeskripsikan aset tidak berwujud sebagai pengetahuan yang ada dalam suatu organisasi untuk menciptakan keunggulan yang berbeda atau kemampuan karyawan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dengan demikian, untuk menjamin aset tidak berwujud yang akan berkontribusi terhadap kinerja bisnis dapat dilakukan melalui *human capital readiness*. *Human capital readiness* berperan penting dalam keberhasilan kinerja bisnis. *Human capital readiness* akan mendukung proses bisnis internal bagi keberhasilan strategi organisasi (Kaplan & Norton, 2004)

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Soetomo merupakan salah satu rumah sakit di Surabaya yang merupakan rumah sakit rujukan di Indonesia timur. RSUD Dr. Soetomo memiliki program-program yang memberikan nilai tambah lebih bagi pelanggan, karyawan dan masyarakat serta mendukung pertumbuhan ekonomi daerah maupun nasional. Untuk mendukung pelaksanaan program-program strategis tersebut tentunya dibutuhkan kesiapan SDM yang dimiliki oleh RSUD Dr. Soetomo.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *human capital readiness* pada RSUD Dr. Soetomo sehingga dapat membuat program strategis yang dibutuhkan untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan *human capital* dan ketersediaan *human capital*. Menggunakan *human capital maturity model* untuk menentukan tingkat *maturity* SDM, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis bagi RSUD Dr. Soetomo dan dapat menunjukkan gambaran mengenai sistem pengukuran kinerja SDM dan manfaatnya dalam mencapai tujuan perusahaan.

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan hasil kerja organisasi dalam periode tertentu. Pinteau & Achim, (2010) menyatakan bahwa kinerja akan selalu menjadi konsep yang diperebutkan dan dalam pengembangan yang berkelanjutan. Beberapa peneliti mendefinisikan kinerja bisnis sebagai tujuan akhir organisasi yang selanjutnya digunakan sebagai informasi untuk meningkatkan kinerja di masa depan (Lee et al., 2015; Masa'deh et al., 2018; Pinteau & Achim, 2010). Peneliti lain memberikan bukti bahwa kinerja bisnis diperoleh melalui pemanfaatan sumber daya organisasi (Jogaratnam, 2017; Lonial & Carter, 2015). Sung & Choi (2014) serta Chahal et al. (2016) dalam penelitiannya membuktikan kinerja bisnis berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki individu untuk dikontribusikan pada organisasi. Di sisi lain, Wang et al. (2015) dan Muthuveloo et al. (2017) mengungkapkan kinerja adalah inti dari semua kegiatan dalam organisasi, karena menentukan kelangsungan hidup organisasi.

Untuk meningkatkan kinerja bisnis di masa yang akan datang, perusahaan harus mengukur kinerja bisnisnya. *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja bisnis dalam menciptakan keunggulan kompetitif. *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton (2004) adalah sebuah kerangka komprehensif untuk mengukur kinerja bisnis yang terdiri dari *financial perspective*, *customer perspective*, *internal perspective*, *learning and growth perspective*. Empat kinerja tersebut terhubung bersama dalam hubungan sebab akibat. Meningkatkan dan menyelaraskan aset tidak berwujud akan mengarah pada peningkatan proses kinerja yang nantinya dapat mendorong kesuksesan bagi organisasi (Kaplan & Norton, 2004).

Menurut Mulyadi (2009), kinerja adalah keberhasilan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategik perusahaan. Sasaran strategik perusahaan ini merupakan hasil penerjemahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan. Keberhasilan strategik yang dicapai organisasi atau perusahaan perlu diukur, oleh sebab itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu di tentukan ukurannya dan inisiatif strategik untuk mewujudkannya.

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2009) merupakan penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, maka diperlukannya penilaian kinerja yang menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan, agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah evaluasi strategi dan teknik kendali, merupakan sebuah proses yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi strategi berdasarkan empat perspektif yaitu kinerja keuangan, pengetahuan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (David & David, 2017).

Balanced Scorecard digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Empat perspektif dalam BSC tersebut mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibatnya, terdapat peningkatan kualitas proses layanan pelanggan. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*.

Human Capital Readiness

Human capital merupakan sumber daya yang melekat di setiap individu di dalam organisasi. *Human capital* adalah sumber daya tidak berwujud yang dapat memenuhi karakteristik RBV (Barney, 1991; Fareed et al., 2016; Jogaratnam, 2017; Onkelinx et al., 2016). Ngah & Ibrahim (2011) menyatakan *human capital* dari satu organisasi ke organisasi lain sama sekali berbeda serta membuatnya sulit untuk ditiru, langka, dan tidak dapat diganti. Pengetahuan dan ketrampilan karyawan dapat menciptakan nilai ekonomi (Jogaratnam, 2017; Marvel et al., 2016; Onkelinx et al., 2016; Schultz, 1961). Lebih lanjut, Bergheim (2005) menyatakan *human capital* sebagai komponen kunci pertumbuhan ekonomi, karena dapat

meningkatkan produktivitas dan permintaan tenaga kerja sehingga menghasilkan peningkatan output.

Human capital readiness sebagai aset tidak berwujud dapat dikelola dan dimanfaatkan perusahaan sehingga dapat dikonversi menjadi uang tunai melalui penjualan yang lebih tinggi dan pengeluaran yang lebih rendah ketika terjadi peningkatan tingkat pendapatan dan laba (Kaplan & Norton, 2004). *Human capital readiness* berperan penting dalam proses internal yang berdampak pada keberhasilan bisnis perusahaan. Kaplan & Norton (2004) menyatakan bahwa semakin tinggi kondisi kesiapan, maka semakin cepat aset tidak berwujud berkontribusi untuk menghasilkan uang tunai.

Human Capital Maturity Model

Salah satu model yang dapat digunakan untuk mengukur HCR adalah *People Capability Maturity Model* (PCMM) dari Curtis et al. (2009) adalah kerangka maturitas yang berfokus pada peningkatan manajemen dan pengembangan aset manusia organisasi secara terus menerus. Ini menggambarkan jalur peningkatan evolusioner dari ad hoc, praktik yang dilakukan secara tidak konsisten, menjadi pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan motivasi tenaga kerja yang matang, disiplin, dan terus meningkat yang meningkatkan kinerja bisnis strategis.

Terkait dengan bidang-bidang seperti sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, dan pengembangan organisasi, *People CMM* memandu organisasi dalam meningkatkan proses mereka untuk mengelola dan mengembangkan tenaga kerja mereka. *People CMM* membantu organisasi menentukan kematangan kompetensi SDM mereka, menetapkan program pengembangan SDM berkelanjutan, menetapkan prioritas untuk tindakan perbaikan, mengintegrasikan pengembangan SDM dengan peningkatan proses, dan membangun budaya unggul.

People capability adalah tingkat dari *knowledge*, *skill* dan kemampuan teknis operasional yang diperlukan bagi aktifitas bisnis yang unggul dari sebuah organisasi. *People capability* merupakan cerminan dari *organization capability*. *organization capability* adalah kesiapan organisasi untuk menjalankan aktifitas kritis yang diperlukan bisnis, output dari aktifitas bisnis yang dijalankan dan potensi benefit dari investasi atas proses improvement atau kemajuan teknologi yang digunakan.

Untuk tujuan mengukur dan meningkatkan *people capability*, organisasi mengkategorikannya ke dalam beberapa kompetensi. Tiap kompetensi *people* menunjukkan integrasi *knowledge*, *skills*, dan *process abilities* yang unik dan dicapai individu tersebut melalui pendidikan khusus atau pengalaman kerja. Secara strategis, organisasi mendisain kompetensi *people*-nya sesuai dengan *core competency* dan tujuan bisnis. Masing-masing dari kelompok kompetensi *people* kerja dijabarkan melalui contoh perilaku yang diharapkan.

P-CMM merupakan roadmap implementasi praktek HR yang diharapkan dapat menyempurnakan secara kontinyu kapabilitas organisasi. Praktek implementasi HR Management dikelompokkan ke dalam beberapa level dan dievaluasi *maturity level*-nya. *Maturity level* menunjukkan tingkat kapabilitas organisasi yang terjadi karena transformasi dari satu atau lebih domain dari proses HR yang dijalankan perusahaan baik *knowledge*, *skill* maupun *ability* individu, group dan organisasi yang dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis. Tingkat kematangan pengelolaan HR dimulai dari praktek HR yang belum konsisten sampai yang secara infrastruktur sudah matang, yang secara bertahap mengarah pada kapabilitas HR yang optimal.

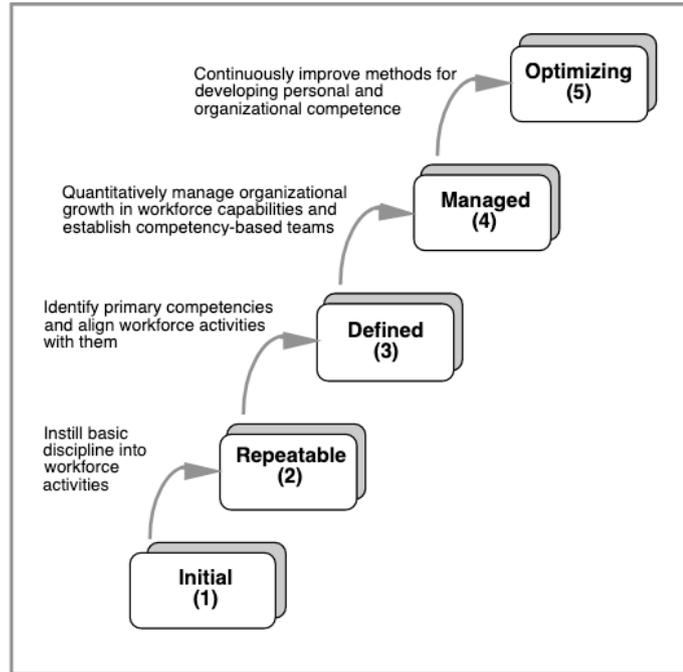
Filosofi P-CMM yang dipakai sebagai alasan mendasar mengapa hal ini dibutuhkan organisasi adalah sebagai berikut.

- (1) Pertama, kapabilitas orang adalah adalah isu kompetitif dan sumber dari nilai tambah strategis organisasi. Dengan demikian maka kapabilitas people harus didefinisikan dalam hubungan dengan tujuan strategis bisnis organisasi. Sebagai akibat dari hal tersebut maka idealnya dalam sebuah organisasi yang matang, kapabilitas people secara langsung berhubungan dengan kinerja bisnis.
- (2) Kedua, dengan merujuk penjelasan di atas maka kapabilitas dapat diukur dan ditingkatkan pada level yang bervariasi, dimulai dari level individu, kelompok kerja, sampai dengantingkat organisasi. Sebuah organisasi yang baik akan melakukan investasi melalui peningkatan kapabilitas kompetensi kritis HR sesuai kebutuhan kompetensi inti bisnis.
- (3) Ketiga, terjadi perubahan *focus knowledge-intense work* seiring perkembangan dan tuntutan bisnis, dari yang awalnya hanya berfokus pada elemen pekerjaan menjadi fokus pada kompetensi people. Untuk itu maka Manajemen Operasional bertanggung jawab terhadap kapabilitas orang. Organisasi bertanggungjawab untuk menyediakan kesempatan perbaikan; sementara karyawan bertanggung jawab untuk memanfaatkannya dengan optimal.
- (4) Keempat, salah satu ukuran peningkatan kapabilitas orang ditandai dengan kematangan praktek implementasi dan prosedur HR. Asumsinya, orang yang matang pasti dikelola dalam sebuah sistem yang matang.
- (5) Kelima adalah perubahan sangat cepat dalam teknologi maupun bentuk organisasi, maka organisasi harus secara kontinyu menyesuaikan bentuk pengelolaan orang dan membangun kompetensi baru untuk mereka.

Framework Process Maturity

P-CMM menggambarkan bagaimana sebuah sistem terintegrasi dari praktek orang melalui peningkatan keselarasan dengan tujuan organisasi, kinerja dan perubahan tuntutan bisnis. Praktek implementasi HR *Management* dikelompokkan ke dalam 5 (lima) level dan di evaluasi *maturity level*-nya. Maturity level menunjukkan tingkat kapabilitas organisasi yang terjadi karena transformasi dari satu atau lebih domain dari proses HR yang dijalankan perusahaan baik *knowledge*, *skill* maupun kemampuan individu, grup dan organisasi yang dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis. Hasil dari proses ini diharapkan dapat menyempurnakan secara kontinyu kapabilitas organisasi.

Gambar 1 menampilkan lima tingkat kematangan P-CMM. Setiap tingkat kematangan menyediakan lapisan dasar untuk perbaikan terus-menerus dari praktik ketenagakerjaan organisasi. Dalam pendewasaan dari tingkat Initial ke Tingkat yang *Repeatable*, organisasi menentukan disiplin dalam melakukan praktik-praktik dasar. Dalam pendewasaan ke tingkat *Defined*, praktik-praktik ini disesuaikan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan metode kerja tertentu yang paling mendukung bisnis organisasi. Dalam pendewasaan ke tingkat *Managed*, organisasi mengembangkan tim berbasis kompetensi, berkinerja tinggi dan secara empiris mengevaluasi seberapa efektif praktik tenaga kerjanya memenuhi tujuan. Dalam pendewasaan ke tingkat *Optimizing*, organisasi terus mencari cara-cara inovatif untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerjanya dan untuk mendukung individu dalam mengejar keunggulan profesional.



Gambar 1
The Five Maturity Levels of the P-CMM

Berdasarkan *maturity level* (Curtis et al., 2009) tersebut ada 4 (empat) kategori pengelolaan HR yang terkait dengan proses yang mempengaruhi *maturity level* dalam P-CMM, yaitu :

- (1) *Developing individual capability*
- (2) *Building workgroups and culture*
- (3) *Motivating and managing performance*
- (4) *Shaping the workforce*

Keempat kategori di atas akan diukur ke dalam 5 (lima) *maturity level* pada proses area seperti digambarkan dalam *framework* gambar 2.

Maturity Levels	Process Categories			
	Developing capabilities	Building teams and culture	Motivating and managing performance	Shaping the workforce
5 Optimizing	Coaching Personal Competency Development	Continuous Workforce Innovation		
4 Managed	Mentoring	Team Building	Organizational Performance Alignment Team-Based Practices	Organizational Competency Management
3 Defined	Competency Development Knowledge and Skills Analysis	Participatory Culture	Competency- Based Practices Career Development	Workforce Planning
2 Repeatable	Training Communication	Communication	Compensation Performance Management Work Environment	Staffing
1 Initial				

Gambar 2
The Key Process Areas Assigned to Process Categories

Developing capabilities — Upaya mengembangkan kapabilitas orang-orang dalam organisasi dimulai pada level *Repeatable* dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan segera orang-orang di setiap unit (Pelatihan). Kemampuan komunikasi lisan dan tulisan ditingkatkan melalui pelatihan (Komunikasi). Pada tingkat *Defined* organisasi melihat lebih sistematis pada pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan proses bisnis organisasi (Analisis Pengetahuan dan Keterampilan) dan mengidentifikasi kompetensi inti. Organisasi juga menetapkan program pengembangan seluruh organisasi untuk kompetensi tersebut (Pengembangan Kompetensi). Pada level *Managed*, mentor disediakan untuk membimbing individu atau tim dalam pengembangannya (Mentoring). Terakhir, pada level *Optimizing*, organisasi dapat menginisiasi program individu untuk mengembangkan kompetensinya (*Personal Competency Development*), dan akan disediakan coach bagi yang membutuhkan pendampingan (*Coaching*). Kecenderungan kedewasaan dalam mengembangkan tenaga kerja dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan saat ini dalam suatu unit, lulus untuk mengidentifikasi kompetensi inti yang dikembangkan oleh organisasi, dan kemudian kembali ke individu yang mampu membuat program pengembangan profesional mereka sendiri.

Building team and culture — Upaya untuk meningkatkan cara-cara yang terorganisir dan berinteraksi dalam organisasi dimulai pada tingkat *Repeatable* dengan fokus pada peningkatan komunikasi formal dan interpersonal dalam organisasi (Komunikasi). Pada tingkat *Defined*, organisasi mengembangkan budaya partisipatif dengan meningkatkan keterlibatan tenaga kerja dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Budaya Partisipatif). Di tingkat *Managed*, organisasi mulai membangun tim berbasis kompetensi berkinerja tinggi dan memberi mereka tingkat otonomi yang sesuai (*Team Building*). Pada tingkat *Optimizing*, organisasi terus mencari cara-cara inovatif untuk meningkatkan budaya atau berfungsinya tim (Inovasi Tenaga Kerja Berkelanjutan). Kecenderungan kedewasaan dalam membangun tim dan budaya dimulai dengan membangun keterampilan komunikasi dasar, berkembang menjadi budaya partisipatif, dan berlanjut ke pembentukan tim formal dan peningkatan kemampuan tim secara terus-menerus.

Motivating and managing performance — Fokus pada motivasi dan kinerja dimulai pada tingkat *Repeatable* dengan membangun lingkungan yang memiliki sumber daya yang memadai dan tidak menghambat atau mengganggu kinerja pekerjaan (Lingkungan Kerja). Diskusi tentang bagaimana meningkatkan kinerja diadakan secara periodik, kinerja yang tidak dapat diterima dikelola, dan diberikan pengakuan atas kinerja yang luar biasa (*Performance Management*). Sistem kompensasi dan tunjangan dasar didefinisikan pada tingkat ini, dan administrasinya sebagian terkait dengan kinerja (Kompensasi). Pada tingkat *Defined*, praktik tenaga kerja yang ditetapkan pada tingkat *Repeatable* diadaptasi untuk memotivasi pengembangan kompetensi inti (Praktik Berbasis Kompetensi). Organisasi juga menetapkan satu set kesempatan karir lulus yang dirancang untuk memotivasi dan menghargai orang untuk mengembangkan keterampilan tambahan (Pengembangan Karir). Di tingkat *Managed*, praktik tenaga kerja diadaptasi lagi, kali ini untuk digunakan dengan tim berbasis kompetensi (*Team-Based Practices*). Organisasi juga menetapkan dan melacak target untuk penyalarsan kinerja di tingkat individu, tim, unit, dan organisasi (*Organizational Performance Alignment*). Pada tingkat *Optimizing*, organisasi mencari praktik dan teknologi tenaga kerja inovatif yang dapat lebih memotivasi atau meningkatkan pengembangan kompetensi atau kinerja kerja (*Continuous Workforce Innovation*). Kecenderungan kedewasaan dalam memotivasi dan mengelola kinerja dimulai dengan menetapkan manajemen kinerja dasar dan praktik kompensasi, kemudian meningkat praktik-praktik ini dengan menyesuaikannya

dengan pengembangan kompetensi dan pembangunan tim, dan kemudian mencari sumber inovasi yang konstan.

Shaping the workforce — Upaya membentuk tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan bisnis dimulai pada tingkat *Repeatable* dengan menetapkan praktik dasar untuk merekrut, memilih di antara calon pekerja, dan mengarahkan orang ke penugasan baru (*Staffing*). Pada tingkat *Defined*, organisasi mulai mengembangkan rencana strategis dan jangka pendek untuk memastikan bahwa ia memiliki kompetensi inti yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan bisnis saat ini dan masa depan (Perencanaan Tenaga Kerja). Pada level *Managed*, organisasi menetapkan dan melacak target pengembangan pengetahuan dan keterampilan di setiap kompetensi intinya (Manajemen Kompetensi Organisasi). Pada tingkat *Optimizing*, organisasi mencari praktik atau teknologi inovatif untuk membantu membentuk tenaga kerjanya (Inovasi Tenaga Kerja Berkelanjutan). Tren kedewasaan dalam membentuk tenaga kerja dimulai dengan menetapkan praktik kepegawaian dasar, berkembang hingga mengembangkan rencana pengembangan tenaga kerja, menetapkan dan melacak tujuan untuk kompetensi dalam angkatan kerja, dan kemudian mencari sumber inovasi yang konstan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengertian metode deskriptif menurut Sugiyono (2017) adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan suatu kejadian atau kondisi yang terjadi di masyarakat sesuai dengan objek penelitian di lapangan berdasarkan realita.

Data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data sekunder dan data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian bisa dari responden, sampel ataupun informan. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan FGD dengan pihak manajemen dan staf RSUD Dr. Soetomo. Data sekunder merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung atau didapatkan dari pihak ketiga, data sekunder bisa didapatkan melalui dokumen, arsip atau studi penelitian dari berbagai instansi (Barlian, 2016). Data sekunder pada penelitian ini berupa literatur kepustakaan, jurnal, serta penelitian terlebih dahulu. Pengumpulan data pada penelitian bertujuan untuk mendapatkan bahan-bahan, keterangan, dan informasi-informasi penting dari objek penelitian (Barlian, 2016).

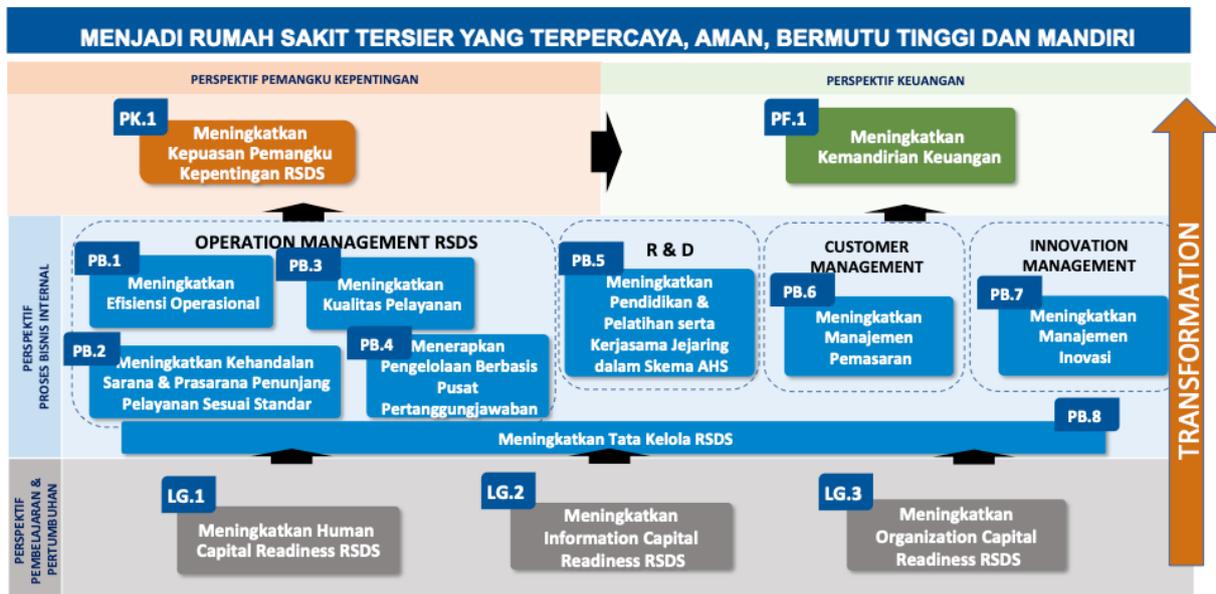
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Sistem Manajemen Kinerja

Saat ini RSUD Dr. Soetomo telah menerapkan manajemen kinerja namun belum berbasis *balanced scorecard*. Peta strategi merupakan salah satu alat manajemen strategi yang menerjemahkan visi, misi dan strategi yang tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) ke dalam suatu gambaran secara holistik dari berbagai perspektif baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.

Balanced scorecard dapat digunakan sebagai alat yang menghasilkan umpan balik untuk merevisi RJPP, karena mengacu pada RJPP yang memiliki jangka waktu lima tahun, maka *balanced scorecard* yang dibangun RSUD Dr. Soetomo juga berlaku untuk jangka waktu 5 tahun. Namun, setiap akhir tahun dilakukan review sebagai bahan evaluasi atas perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis RSUD Dr. Soetomo. Gambar 3 menyajikan

peta strategi untuk RSUD Dr. Soetomo berdasarkan visi, misi, nilai, dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.



Gambar 3
Peta Strategi RSUD Dr. Soetomo Tingkat Korporat

Pengembangan *Human Capital Readiness (HCR)*

RSUD Dr. Soetomo saat ini belum memiliki alat untuk mengukur HCR perusahaan. Sementara, HCR merupakan pengukuran kinerja kesiapan SDM dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. HCR dapat menjadi alat bantu bagi manajer SDM untuk memastikan bahwa semua keputusan SDM mempunyai kontribusi langsung pada implementasi strategi usaha dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Untuk menentukan HCR di RSUD Dr. Soetomo dengan menggunakan P- CMM, sebagai kerangka model *maturity level*. Maka tingkat HCR berada pada level Defined. Sebenarnya RSUD Dr. Soetomo telah menganalisis keterampilan yang dibutuhkan oleh tenaga kerjanya dan fungsi bisnis yang mereka lakukan, mengidentifikasi kompetensi inti yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis. Kemudian mengadaptasi praktik ketenagakerjaannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang membentuk kompetensi inti ini. Disamping itu RSUD Dr. Soetomo telah mengidentifikasi praktik terbaik dalam aktivitas tenaga kerjanya sendiri atau aktivitas organisasi lain dan menyesuaikannya sebagai dasar untuk mengadaptasi praktik ketenagakerjaannya.

RSUD Dr. Soetomo juga telah menganalisis proses bisnisnya untuk menentukan kompetensi inti yang terlibat dalam pekerjaannya dan pengetahuan serta keterampilan yang membentuk kompetensi tersebut. Lalu mengembangkan rencana strategis dan jangka pendek untuk mengembangkan kompetensi ini di seluruh organisasi. Program-program SDM telah ditetapkan untuk mengembangkan kompetensi inti secara sistematis, dan strategi pengembangan karir individu direncanakan untuk mendukung pengembangan kompetensi untuk setiap individu. Organisasi mengelola praktik ketenagakerjaannya untuk mengembangkan dan menghargai pertumbuhan kompetensi intinya dan menerapkannya untuk meningkatkan kinerja. Namun demikian, RSUD Dr. Soetomo belum dapat secara optimal untuk mendorong SDM nya menjadi sebuah tim yang berkinerja tinggi. Hal ini terlihat

dari beberapa capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) belum memenuhi target pada tahun 2017-2021 seperti Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Disamping itu dari sisi pendapatan dimana masih terfokus pada pendapatan dari BPJS, padahal banyak sumber daya seperti aset, pasar, dan SDM untuk peningkatan pendapatan dari segmen pasar pasien non BPJS, karena selama ini segmen pasar terbesar RSUD Dr. Soetomo dari segmen pasar BPJS.

Untuk budaya organisasi di RSUD Dr. Soetomo masih belum terlalu mengakar pada anggota organisasi. Anggota organisasi masih cenderung membawa budaya dari organisasi sebelumnya. SDM RSUD Dr. Soetomo paling banyak berasal dari Pemprov Jawa Timur. Pada tingkat *Defined*, karena organisasi menjadi fokus pada pengembangan dan pemberian penghargaan pada seperangkat kompetensi inti. Budaya organisasi yang dibangun dapat mengutamakan peningkatan kemampuan organisasi dalam kompetensi intinya, dan seluruh tenaga kerja mulai berbagi tanggung jawab untuk pertumbuhan ini. Budaya ini dapat ditingkatkan dengan membangun lingkungan partisipatif di mana individu dan kelompok terlibat dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka.

Kemampuan tenaga kerja organisasi pada tingkat *Defined* didasarkan pada memiliki tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar untuk menjalankan fungsi bisnis inti organisasi. Pengetahuan dan keterampilan dalam kompetensi inti organisasi tersebar lebih merata di seluruh organisasi. Organisasi telah meningkatkan kemampuannya untuk memprediksi kinerja aktivitas kerjanya berdasarkan pengetahuan tentang tingkat pengetahuan dan keterampilan yang tersedia dalam tenaga kerjanya. Selain itu, ia telah membentuk landasan di mana pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang berkelanjutan dapat dibangun.

Berdasarkan hasil penentuan pada level mana RSUD Dr. Soetomo berada, maka ditentukan area proses utama untuk mengatasi masalah organisasi, dengan menyesuaikan praktik SDM yang ditentukan dengan kompetensi inti yang dibutuhkan oleh lingkungan bisnisnya. Deskripsi masing-masing dari enam area proses utama untuk *Level Defined* di bawah ini:

- (1) *Knowledge and Skill Analysis*; dirancang untuk mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan proses bisnis inti sehingga dapat dikembangkan dan digunakan sebagai dasar praktik tenaga kerja.
- (2) *Workforce planning*; dirancang untuk mengkoordinasikan aktivitas tenaga kerja dengan kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan baik di tingkat organisasi maupun unit.
- (3) *Competency development*; dirancang untuk terus meningkatkan kemampuan tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Kompetensi inti yang teridentifikasi dalam *Knowledge and Skill Analysis* dan *Workforce planning* memberikan landasan bagi program pengembangan dan pelatihan organisasi.
- (4) *Career development*; dirancang untuk memastikan bahwa semua individu termotivasi dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan karir.
- (5) *Competency-based Practices*; dirancang untuk memastikan bahwa semua praktik tenaga kerja sebagian didasarkan pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja.
- (6) *Participatory culture*; dirancang untuk memastikan aliran informasi dalam organisasi, untuk memasukkan pengetahuan individu ke dalam proses pengambilan keputusan, dan untuk mendapatkan dukungan mereka dalam memberikan komitmen.

Membangun budaya partisipatif meletakkan dasar untuk membangun tim berkinerja tinggi

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa setiap strategi objektif perusahaan di satu perspektif harus bersinergi dan selaras dengan strategi objektif di perspektif lainnya, karena pendekatan BSC merupakan pengukuran kinerja yang menyediakan formulasi strategis dan implementasi operasional kegiatan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga setiap strategi obyektif di setiap perspektif harus mendukung terlaksananya strategi objektif di perspektif lainnya

Kesenjangan yang terjadi antara ketersediaan dan kebutuhan human capital merupakan faktor penghambat bagi tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, strategi inisiatif harus dibuat dalam rangka meminimalisasi faktor penghambat tersebut.

RSUD Dr. Soetomo secara garis besar telah berkontribusi dalam mengupayakan pemenuhan kebutuhan kompetensi inti berdasarkan proses bisnis yang ada di perusahaan. Melalui *knowledge and skill analysis, workforce planning, competency development, career development, competency-based practices*, dan *participatory culture* lainnya, diharapkan mampu mengatasi kesenjangan yang terjadi antara kebutuhan kompetensi dan ketersediaan kompetensi di dalam perusahaan.

REFERENSI

- Barlian, E. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Sukabina Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bergheim, S. (2005). Human Capital is the Key to Growth—Success Stories and Policies for 2020. *SSRN Electronic Journal*, 10(2139/ssrn.774825).
- Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4), 617–644. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9166-x>
- Chahal, H., Jyoti, J., & Rani, A. (2016). The Effect of Perceived High-performance Human Resource Practices on Business Performance: Role of Organizational Learning. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 107–132. <https://doi.org/10.1177/0972150916631193>
- Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009).
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Fareed, M., Noor, W. S. W. M., Isa, M. F. M., & Salleh, S. S. M. M. (2016). Developing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Organizational Culture and High Performance Work System. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), 655–673.
- Hejazi, R., Ghanbari, M., & Alipour, M. (2016). Intellectual, Human and Structural Capital Effects on Firm Performance as Measured by Tobin's Q. *Knowledge and Process Management*, 23(4), 259–273. <https://doi.org/10.1002/kpm.1529>
- Jogaratnam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104–113. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.002>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N. B., Yaacob, M. R., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(1), 20–36. <https://doi.org/10.1504/ijlic.2018.088345>
- Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Seo, M.-K., & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.09.008>
- Lonial, S. C., & Carter, R. E. (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94–113. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12054>
- Marvel, M. R., Davis, J. L., & Sproul, C. R. (2016). Human Capital and Entrepreneurship Research: A Critical Review and Future Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 599–626. <https://doi.org/10.1111/etap.12136>
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117–3142. <https://doi.org/10.1108/bij-02-2017-0024>
- Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Salemba Empat.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>
- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2011). The Influence of Intellectual Capital on Knowledge Sharing: Small and Medium Enterprises' Perspective. *Communications of the IBIMA*, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2011.444770>
- Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, 22(4), 351–364. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.002>
- Pintea, M.-O., & Achim, M.-V. (2010). *Performance-An Evolving Concept*. *Annals of the University of Craiova* (p. 2).
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851–870. <https://doi.org/10.1002/job.1933>
- Wang, Y., Bhanugopan, R., & Lockhart, P. (2015). Examining the quantitative determinants of organizational performance: Evidence from China. *Measuring Business Excellence*, 19(2), 23–41. <https://doi.org/10.1108/mbe-05-2014-0014>