

ANALISIS PERFORMANCE DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA  
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN  
(Studi Kasus Pada RS Muhammadiyah Bandung)

PERFORMANCE ANALYSIS WITH THE BALANCED SCORECARD APPROACH IN  
GROWTH AND LEARNING PERSPECTIVE

(An Event Study in Muhammadiyah Hospital Bandung)

Nadya Pradipta Respati<sup>1</sup>, Ir. Dodie Tricahyono, M.M., Ph.D.<sup>2</sup>

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

[1nadyaradipta@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:nadyaradipta@student.telkomuniversity.ac.id), [2dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id](mailto:dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id)

---

**ABSTRAK**

Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa Kesehatan, dengan mengutamakan kualitas pelayanan pada pasien. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui dari kinerja karyawan pada RS Muhammadiyah Bandung dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang berfokus perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini dapat memberikan manfaat dan masukan yang lebih baik dalam menjalankan visi, misi dan strategi pada RS Muhammadiyah Bandung, peneliti menggunakan variabel yang terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memiliki tolak ukur yaitu kepuasa kerja karyawan, motivasi karyawan, dan kapabilitas karyawan. Narasumber yang terlibat pada penelitian ini yaitu sebanyak 84 karyawan dari seluruh divisi. Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data secara wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner, sedangkan dalam pengolahan data dengan metode kuantitatif yaitu *semantic differensial*.

Hasil penelitian didapat skor akhir kinerja Rumah Sakit adalah 65,5% sehingga kinerja dalam kategori cukup baik walaupun masih belum mencapai target 100,0%. Secara keseluruhan variabel pada kategori cukup baik yang berarti karyawan sudah sesuai dengan kemampuannya, tetapi masih ada yang harus ditingkatkan dan diperbaiki yaitu pada kepuasan karyawan serta loyalitas terhadap Rumah Sakit yaitu bonus dan insentif yang diberikan Rumah Sakit, gaji yang diterima karyawan, dan masih banyak karyawan tidak mengikuti pelatihan.

Kata kunci: Performance, Balanced Scorecard, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

---

**ABSTRACT**

*Muhammadiyah Bandung Hospital is a company engaged in the field of health services, by prioritizing the quality of service to patients. This study aims to analyze and determine the performance of employees at Muhammadiyah Hospital Bandung using the Balanced Scorecard*

*method that focuses on growth and learning perspectives. This research can provide benefits and better input in carrying out the vision, mission and strategy at Muhammadiyah Hospital Bandung, researchers use variables contained in the growth and learning perspective that has benchmarks namely employee work satisfaction, employee motivation, and employee capabilities. Resource persons involved in this study were 84 employees from all divisions. In this study using qualitative methods by collecting data through interviews, observations, and distributing questionnaires, while in processing data with quantitative methods, namely semantic differential.*

*The results obtained by the final score of the Hospital's performance is 65.5% so that the performance in the category is quite good although it still hasn't reached the target of 100.0%. Overall the variables in the category are quite good which means that employees are in accordance with their abilities, but there are still things that need to be improved and improved, namely on employee satisfaction and loyalty to the Hospital, namely bonuses and incentives provided by the Hospital, salaries received by employees, and many more employees do not attend training*

*Keywords: performance, balanced scorecard, growth and learning perspectives*

---

## 1. Pendahuluan

Rumah Sakit (RS) adalah suatu institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna atau menyeluruh yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat [1]. RS Muhammadiyah Bandung tentunya akan mengarahkan pada kualitas pelayanan yang diberikan terhadap pasien yang membutuhkan, terdapat adanya keluhan pasien yang menjadi penyebab rendahnya nilai kualitas dalam pelayanan yaitu adanya keterbatasan peralatan medis, sumber daya manusia dan ruangan yang belum cukup untuk menampung pasien. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan pada bagian SDI yaitu Bapak Rahman, pada tanggal 21 Oktober 2019, ada beberapa fenomena yang telah diobservasi oleh peneliti yang berkaitan dengan performance menggunakan satu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada metode *Balanced Scorecard*, yaitu pada kepuasan kerja dapat dilihat dari kinerja pegawai yang masih kurang maksimal dalam bekerja dengan tidak mengetahui uraian tugas yang diberikan setiap unit dan tidak sesuai dengan target, dan segi motivasi kerja terdapat kompensasi gaji yang belum sesuai dengan UMK, sedangkan tuntutan kerja meningkat. Sedangkan pada kapabilitas karyawan adalah Rumah Sakit Muhammadiyah tidak mengadakan pelatihan untuk keluar dikarenakan besarnya biaya yang dikeluarkan dan masih banyak pegawai yang belum menyadari bahwa

sangat pentingnya pelatihan untuk meningkatkan atau pengembangan potensi diri masing-masing pegawai. Dari fenomena yang terjadi, bahwa tingkat pegawai yang berhenti bekerja selama tahun 2018 sebanyak 15 pegawai yang termasuk pada *turnover* tinggi karena melebihi 1%, dan hal tersebut masih rendahnya kepuasan kerja pegawai terhadap Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung, terlihat pada tabel dibawah ini:

Bulan Keluar	Keterangan	Jumlah	Total Keseluruhan
Januari – Desember 2018	Pensiun	1	15
	Mengundurkan Diri	14	
	Habis Kontrak	0	

Sumber: Unit Sumber Daya Insani RSMB

Penelitian ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan *balanced scorecard* (BSC) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan dan menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dari pengukuran dalam BSC untuk memperoleh hasil dari suatu proses atas bawah [2]. Penelitian sebelumnya mengenai metode *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif dan tidak berfokus pada salah satu dari perspektif tersebut. Penelitian ini belum pernah dilakukan sebelumnya karena menganalisis hanya menggunakan satu perspektif yaitu pertumbuhan dan pembelajaran pada Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung, sehingga hal tersebut memberikan orisinalitas pada penelitian ini.

2. Tinjauan pustaka

2.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai standar kemungkinan seperti hasil kerja, target, yang telah ditentukan terlebih dahulu secara bersama [3].

2.2 Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* merupakan alternatif yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk

mengukur kinerja perusahaannya secara lebih komperhensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan namun meluas pada kinerja non keuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan [4]. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* artinya berimbang untuk mengukur kinerja eksekutif secara berimbang dari dimensi yaitu keuangan dan non keuangan jangka pendek dan jangka panjang intern dan ekstrem. Pada pengertian kata *Scorecard* diartikan sebagai kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan dimasa yang akan datang [5].

### 2.3 Manajemen Strategi

Sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplemtasikan, serta mengevaluasi keputusan – keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi ini berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional [6].

### 2.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bag kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka [7]. Pekerja yang puas merupakan prakondisi bagi meningkatkan produktivitasnya, daya tangap, mutu, dan layanan pelanggan [2].

### 2.4 Motivasi Kerja

Teori Dua Faktor Herzberg, terdapat teori dua faktor yaitu higienis (factor pemeliharaan) dan faktor motivasi. Faktor higienis adalah faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah ketidakpuasan yang terditi dari a) Supervisi Teknik, b) Hubungan antar pribadi, c) Gaji, d) Kondisi kerja, e) Status, f) Kebijaksanaan. Faktor motivasi yaitu faktor yang membawa pada pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi, dengan kata lain bersifat intrinsik [8].

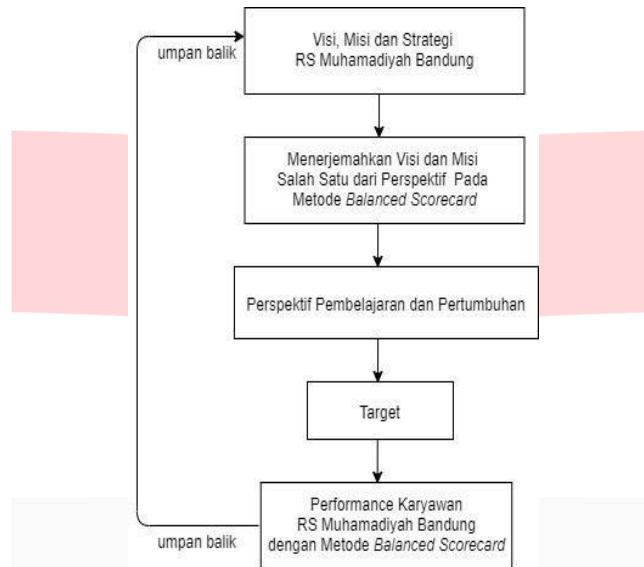
### 2.5 Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas adalah kemampuan mengeksplotasi secara baik sumber daya yang dimiliki dalam diri maupun didalam organisasi, serta potensi diri untuk menjalankan aktivitas tertentu

ataupun serangkaian aktivitas [9].

### 2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada gambar 2.7 yang diambil dari penelitian Erni dan Achmad (2017) untuk menganalisis pengukuran kinerja karyawan pada Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* [5].

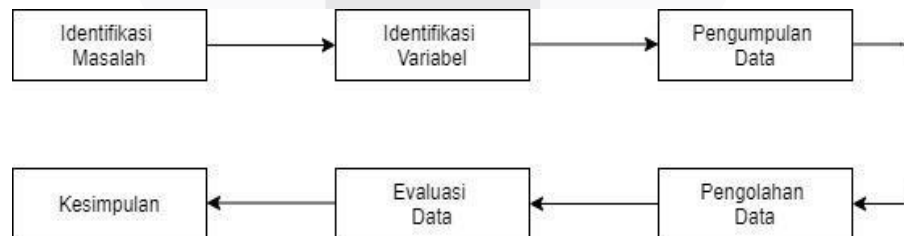


Gambar 2.7 Kerangka Pemikiran

## 3. Metode Penelitian

### 3.1 Tahapan Penelitian

Pada penelitian studi kasus ini, tahapan penelitian yang dilakukan dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah berikut ini,



Tahap pertama yang dilakukan pada penelitian ini yaitu mengidentifikasi dari permasalahan pada objek penelitian dan menentukan rincian yang akan dibahas untuk diteliti selama 3 bulan. Sebelum melakukan pengumpulan data, peneliti melihat dari penelitian terdahulu untuk mempermudah dan memahami yang akan menjadi bahan penelitian.

Tahap kedua menentukan variabel penelitian sebagai indikator skala pengukuran

terhadap kinerja karyawan sebagai acuan data yang dikumpulkan dalam penelitian. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kapabilitas karyawan.

Tahap ketiga mengumpulkan data yaitu membuat bagian-bagian yang akan ditanyakan pada sesi wawancara dan menentukan setiap divisi yang akan diwawancara. Setelah persiapan wawancara dan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan RS Muhammadiyah Bandung yang telah ditentukan dari populasi dan sampel.

Tahap keempat pengolahan data, peneliti dapat mengumpulkan data dari objek penelitian, dan melakukan analisis deskriptif hasil dari wawancara dan hasil penyebaran kuesioner yang telah dipaparkan dengan garis kontinum pada variabel dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dirangkum pada diagram kartesius.

Tahap kelima evaluasi data yaitu peneliti melakukan evaluasi dari hasil wawancara dan penyebaran kuesioner yang berhubungan dengan visi, misi pada RS Muhammadiyah Bandung dan peneliti dapat menarik kesimpulan serta saran dalam penelitian ini.

### 3.2 Variabel Operasional

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Kepuasan Karyawan	Pekerja yang puas merupakan prakondisi bagi meningkatkan produktivitasnya, daya tangap, mutu, dan layanan pelanggan [2]	1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan	1. Kepuasan Karyawan terhadap perusahaan	Ordinal
		2. Akses mendapatkan informasi	2. Pekerjaan yang sesuai	
		3. Pengakuan	3. Hubungan dengan rekan kerja	
		4. Dukungan dari atasan	4. Hubungan dengan atasan	
Motivasi Ekstrinsik	Faktor yang akan menimbulkan rasa ketidakpuasan pada karyawan [8]	1. Faktor atasan	1. Kepuasan dengan gaji yang diterima.	Ordinal
		2. Lingkungan kerja	2. Diberikan motivasi dan bimbingan oleh atasan.	
		3. Hubungan	3. Motivasi rekan	

		kerja antar individu	kerja	
		4. Imbalan	4. Peluang promosi.	
Motivasi Intrinsik	Faktor yang mendorong semangat guna mencapai kinerja yang lebih tinggi [8]	1. Prestasi	1. Loyalitas terhadap rumah sakit.	Ordinal
		2. Pengakuan	2. Komitmen terhadap atasan.	
		3. Pekerjaan itu sendiri	3. Kerjasama dengan rekan kerja.	
		4. Tanggung jawab	4. Pengakuan prestasi.	
Kapabilitas Karyawan	Perusahaan menentukan tugas rutin para pekerja secara terperinci dan memastikan tugas yang dilakukan sesuai yang direncanakan [2]	1. Kepuasan pekerja	1. Mengikuti pelatihan yang diadakan.	Ordinal
		2. Retensi pekerja	2. Pelayanan terhadap pasien.	
		3. Produktivitas pekerja	3. Keterampilan diluar bidang pekerjaan.	

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya [10]. Dalam penelitian ini menggunakan variabel yang terdapat dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan perspektif terakhir pada metode *Balanced Scorecard*. Tolak ukur dari penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan, motivasi karyawan, dan kapabilitas karyawan pada RS Muhammadiyah

### 3.3 Teknik Analisis Data

*Data Collection* (Pengumpulan Data), Pada langkah ini, peneliti dapat melakukan pengumpulan data dari objek penelitian. Untuk penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan melakukan wawancara dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan dipilih dari salah satu karyawan yaitu kepala divisi SDI (Sumber Daya Insani) dan data kuantitatif dari hasil penyebaran kuesioner pada karyawan.

*Data Reduction* (Reduksi Data), Pada tahap ini mereduksi data berarti pada penelitian ini menggunakan dua metode yaitu kualitatif yang didapat hasil dari wawancara dapat

dirangkum deskriptif dan metode kuantitatif digunakan dalam melakukan pencocokan dengan data yang peneliti kumpulkan serta pengolahan data menggunakan SPSS untuk membuktikan valid atau tidak valid dari item pertanyaan dari penyebaran kuesioner.

*Data Display* (Penyajian Data), Terdapat penyajian data yang dapat dilakukan dalam bentuk table. Grafik, phir chard, dan pictogram. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Pada penelitian ini menyediakan hasil dari data yang telah didapat dengan menggunakan metode pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil dari penyebaran kuesioner disajikan dengan menggunakan garis kontinum dan diagram kartesius.

*Conclusion Drawing / Verification*, Pada metode *Balanced Scorecard*, penelitian ini akan melakukan wawancara dan penyebaran kuesioner untuk dapat menarik dari seluruh data untuk dapat membuat sebuah kesimpulan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang sesuai dengan visi dan misi dari RS Muhammadiyah Bandung yang dapat digunakan atau diterapkan untuk perbaikan pada manajemen RS Muhammadiyah Bandung.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Masalah	Diagram Kartesius
Kepuasan Kerja Karyawan	
a. cukup puas yang diterima karyawan dengan pekerjaan yang saat ini mereka tekuni. Akan lebih baik untuk dapat mendalami ilmu sesuai dengan jabatan	KK 3 (Kuadran A)
setiap divisi yang ada di Rumah Sakit.	
b. Sudah merasa puas karena Rumah Sakit telah memberikan fasilitas yang memadai dan memperhatikan keselamatan untuk karyawan dengan menyediakan orang-orang K3.	KK 6 (Kuadran D)
c. Sudah merasa cukup puas. Dengan lingkungan yang bersih dapat membuat seluruh karyawan bekerja dengan nyaman dan pengunjung yang datang juga	KK 7 (Kuadran C)



merasa nyaman.	
d. Tidak puas dari sisi fasilitas parkir yang masih kurang memadai dengan mempunyai lahan Rumah Sakit sempit tidak begitu luas. Hal ini perlu diperhatikan lagi oleh pihak Rumah Sakit.	KK 8 (Kuadran C)
e. Belum merasa puas atau terpenuhinya Pekerjaan yang dilakukan dengan tunjangan yang diberikan oleh Yayasan Rumah Sakit Muhammadiyah yaitu memberikan fasilitas peralatan yang memadai.	KK 9 (Kuadran A)
f. Masih perlu diperhatikan lagi mengenai jam kerja, karena masih ada yang bekerja tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh Rumah sakit	KK 13 (Kuadran A)
<b>Motivasi Karyawan</b>	
a. Ada faktor yang menghambat untuk mendapatkan promosi pekerjaan	ME 5 (Kuadran A)
b. karyawan sudah cukup puas dan sangat penting dalam memahami tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh atasan sesuai dengan divisi pekerjaan karyawan	MI 2 (Kuadran B)
c. Seluruh karyawan merasa puas yang telah memiliki komitmen terhadap atasan dapat disebabkan oleh komunikasi yang baik.	MI 3 (Kuadran B)
d. Dapat memberikan bantuan atau bekerjasama dengan rekan kerja yang lainnya, demi kelancaran tugas dan menyelesaikan tugas dengan baik.	ME 4 (Kuadran B)
e. cukup puas, dapat memberikan semangat bekerja dan gigih dalam menyelesaikan tugas dengan baik.	ME 5 (Kuadran B)
<b>Kapabilitas Karyawan</b>	
a. Masih rendahnya karyawan dalam mengikuti pelatihan	KP 1 (Kuadran A)

b. karyawan hanya menekuni pekerjaan mereka tanpa adanya keterampilan selain dibidang yang ditekuni saat ini.	KP 2 (Kuadran D)
c. dinilai cukup puas, untuk penguasaan materi sudah sesuai dengan kemampuan dan keahlian terhadap bidang mereka sendiri	KP 3 (Kuadran D)

Dari hasil tabel diatas menjelaskan bahwa item pernyataan yang berkaitan dengan visi dan misi Rumah Sakit yaitu mengenai mutu atau kualitas dalam pelayanan Rumah Sakit. Terdapat ada beberapa item pernyataan yang masih harus diperbaiki dan juga dari item pernyataan yang harus dipertahankan oleh pihak Rumah Sakit, sebagai berikut:

- a) Kepuasan Karyawan pada RS Muhammadiyah Bandung saat ini dinilai dengan kategori cukup baik, sehingga dapat mendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh pihak Rumah Sakit yang berkaitan dengan visi dan misi yaitu:
  1. Fasilitas seperti lahan parkir, musholla, kantin dan kamar mandi yang kurang memadai. Hal tersebut harus diperhatikan lagi untuk memberikan kenyamanan terhadap karyawan dan pengunjung rumah sakit, yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan.
  2. Jam kerja, karena masih ada karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh Rumah sakit.
  3. Perlengkapan peralatan untuk karyawan internal dan untuk peralatan medis yang disediakan oleh Rumah Sakit masih belum cukup memadai, karena dapat memberikan dampak buruk terhadap Rumah Sakit yang bisa menghambat suatu pekerjaan dan menurunkan kualitas dalam pelayanan terhadap pengunjung.
- b) Motivasi Karyawan pada RS Muhammadiyah Bandung saat ini dinilai dengan kategori cukup baik, namun ada salah satu hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh Rumah Sakit yaitu: adanya hambatan dalam mendapatkan kesempatan bekerja atau peluang dalam mendapatkan pekerjaan yang baru dan lebih menantang. Dalam hal ini, pihak Rumah Sakit belum memikirkan jenjang karir karyawan dan dapat dikatakan kecilnya peluang untuk mendapatkan promosi pekerjaan.
- c) Kapabilitas Karyawan pada RS Muhammadiyah Bandung saat ini dinilai dengan kategori cukup baik, namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan oleh Rumah Sakit yaitu: masih rendahnya karyawan untuk mengikuti pelatihan dan adanya kendala dari

dana atau biaya untuk mengadakan pelatihan internal maupun eksternal terhadap karyawan pada Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

1. Untuk pengukuran kinerja RS Muhammadiyah Bandung yang telah dilakukan untuk saat ini bersifat subjektif dan penilain yang masih tradisional dengan memiliki rentang penilaian agar dapat diberi kesimpulan baik atau buruknya kinerja. Sejauh ini dengan adanya pengukuran kinerja masih dapat dikatakan hasil kinerja karyawan pada rumah sakit belum efektif dan efisien, masih banyak yang harus diperbaiki dalam mengukur kinerja karyawan serta belum tercapainya target, agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan visi, misi serta srategi yang telah dibuat oleh Rumah Sakit. Dalam sistem penilaian secara subjektif ini terdapat penilaian yang terlalu memihak terhadap satu individu, maka tidak bisa dilihat secara keseluruhan karyawan yang melakukan kerja secara produktif atau tidak produktifnya.
2. Dilihat hasil dari kuesinoer dan wawancara Rumah Sakit terhadap keseluruhan persepsi karyawan pada perspekif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan metode *Balanced Scorecard* yaitu dalam kategori cukup baik. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan pada Rumah Sakit yang mencakup: (1) fasilitas yang ada pada Rumah Sakit terutama untuk lahan parkir yang belum memadai, dapat menimbulkan ketidaknyamanan pengujung (2) gaji yang karyawan terima saat ini belum cukup puas  
(3) masih banyak karyawan tidak mengikuti pelatihan dan kurangnya karyawan yang memiliki keterampilan lain diluar keahlian bidang mereka.

### 5.2 Saran

#### 5.2.1. Aspek Teoritis

Penelitian yang terkait studi kasus selanjutnya dengan harapan dapat melanjutkan enggunakan ketiga persepektif pada metode *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif bisnis internal. Sehingga Rumah Sakit Muhammadiyah Bandung dapat mengetahui perspektif secara keseluruhan.

### 5.2.2. Aspek Praktis

1. Dari sistem pengukuran kinerja dapat dinilai secara objektif yang tidak dapat memihak pada satu individu, tetapi dengan cara penilaian objektif dapat memberikan nilai secara profesional terhadap karyawan. Sistem penilaian yang dapat diterapkan yaitu penilaian berkelanjutan yang menyangkut seluruh karyawan dari setiap divisi atau jabatan pada Rumah Sakit, maka dapat membedakan karyawan yang bekerja dengan profesional atau tidak profesional.
2. Untuk dapat meningkatkan kepuasan karyawan maka Rumah Sakit dapat membentuk program-program yang mendukung terhadap peningkatan kinerja karyawan dan memenuhi target pada kepuasan kerja karyawan, yaitu: (1) memberikan bonus dan insentif pada setiap karyawan yang memiliki atau melakukan kinerja yang baik selama periode satu tahun (2) Rumah Sakit dapat merencanakan untuk memperluas lahan Rumah Sakit yang dapat menampung kendaraan pengunjung (3) memberikan gaji upah sesuai dengan kompetensi yang karyawan tekuni dan disesuaikan juga dengan jabatan (4) Dalam hal pelatihan, Rumah Sakit dapat menjalankan dengan rutin dengan mengadakan pelatihan yang diadakan secara inhouse maupun ekshouse (5) Rumah Sakit dapat memberikan pembekalan diri pada ilmu pengetahuan yang tidak hanya sesuai dengan bidang mereka,

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Menteri Kesehatan Republik Indonesia. (2011). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 1171/MENKES/PER/VI/2011. Jakarta: Menkes. [online]
- [2] Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [3] Rivai, Veithzl. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- [4] Kaplan, Robert S. & Norton. David P. Norton (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- [5] Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- [6] David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat.
- [7] Sutrisno, Edy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetak Ke Enam

Pranada Media Group.

- [8] Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- [9] Amir, M Taufik. (2011). *Manajeme Strategi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [10] Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet

