

PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT X DI KOTA PADANG PANJANG DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Putri Ayu Sari, Elsi Susanti*, Pratiwi Soni Redha*

Prodi Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan,
Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat
Jl. Bypass Aur Kuning Bukittinggi

e-mail : putriayu292065@gmail.com, elsisusanti78@gmail.com

Artikel Diterima : 10 Oktober 2024, Direvisi : 28 Oktober 2024, Diterbitkan : 30 Oktober 2024

ABSTRAK

Latar Belakang: Pengukuran kinerja penting untuk menilai efektivitas dan efisiensi operasional rumah sakit. Observasi awal menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang berhenti kerja dan pandemi COVID-19 mengganggu arus kas rumah sakit. **Tujuan:** untuk mengukur kinerja Rumah Sakit X di Kota Padang Panjang menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, dengan menganalisis perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan. **Metode:** penelitian menggunakan metode kuantitatif deskriptif, dengan fokus pada dua indikator keuangan, yaitu ROA dan ROE, serta pembelajaran dan pertumbuhan melalui retensi karyawan yang mencakup komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan karyawan. Populasi penelitian ini terdiri dari 40 responden karyawan non-medis. **Hasil:** Kinerja keuangan rumah sakit mengalami penurunan, dengan ROA dari 2,23% pada tahun 2022 menjadi 0,51% pada tahun 2023, dan ROE dari 2,54% menjadi 0,57% pada periode yang sama. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, komponen organisasi, peluang karir, dan penghargaan dinilai baik (52,5%, 52,5%, dan 57,5%,). Sedangkan, rancangan tugas dan pekerjaan serta hubungan karyawan dinilai kurang baik (75% dan 62,5%). **Kesimpulan dan Saran:** Disimpulkan bahwa kinerja keuangan rumah sakit dinilai kurang baik, sedangkan aspek pembelajaran dan pertumbuhan sebagian besar dinilai baik, kecuali rancangan tugas dan pekerjaan serta hubungan karyawan. Disarankan agar rumah sakit mengevaluasi strategi pengelolaan aset dan ekuitas, memperbaiki rancangan tugas, dan meningkatkan dukungan manajemen serta interaksi positif antar karyawan. Aspek yang dinilai baik perlu dipertahankan dan ditingkatkan untuk mendukung retensi karyawan dan kinerja rumah sakit.

Kata Kunci : *balanced scorecard*, pengukuran kinerja, rumah sakit.

ABSTRACT

Background: Performance measurement is important to assess the effectiveness and efficiency of hospital operations. Initial observations showed that there were employees who quit their jobs and the COVID-19 pandemic disrupted the hospital's cash flow. **Objective:** to measure the performance of Hospital X at Padang Panjang using the balanced scorecard approach, by analyzing the financial perspective and learning and growth. **Methods:** the study used descriptive quantitative methods, focusing on two financial indicators, namely ROA and ROE, as well as learning and growth through employee retention which includes organizational components, career opportunities, rewards, task and job design, and employee relations. The study population consisted of 40 non-medical employee respondents. **Results:** The hospital's financial performance decreased, with ROA from 2.23% in 2022 to 0.51% in 2023, and ROE from 2.54% to 0.57% in the same period. From a learning and growth perspective, the components of organization, career opportunities, and rewards were rated as good (52.5%, 52.5%, and 57.5%, respectively). Meanwhile, task and job design and employee relations were rated unfavorably (75% and 62.5%, respectively). **Conclusions and suggestions:** It was concluded that the hospital's financial performance was rated unfavorably, while the learning and growth aspects were mostly rated favorably, except for task and job design and employee relations. It is recommended that the hospital evaluate its asset and equity management strategies, improve job design, and increase management support and positive interactions among employees. The aspects that were rated as good need to be maintained and improved to support employee retention and hospital performance.

Keywords: balanced scorecard, performance measurement, hospital

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja di rumah sakit merupakan hal yang sangat penting dan perlu dilakukan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan semakin ketatnya persaingan di bidang kesehatan, terutama dalam hal pelayanan, setiap rumah sakit harus rutin menilai kinerjanya. Penilaian ini penting untuk memastikan bahwa layanan yang diberikan selalu baik dan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan yang diperlukan agar dapat terus memenuhi kebutuhan masyarakat (Bardi et al., 2023).

Pengukuran kinerja yang digunakan rumah sakit harus dilakukan secara menyeluruh dan berpedoman pada standar yang telah ditetapkan. Pengukuran ini diharapkan dapat menjadi alat kontrol dan evaluasi terhadap indikator-indikator tertentu dalam periode waktu yang ditentukan. Untuk menentukan pengukuran kinerja yang tepat, diperlukan metode yang mampu mencakup

semua aspek kinerja, bukan hanya dari aspek keuangan karena dapat berisiko membuat rumah sakit hanya berfokus pada manfaat jangka pendek dan mengabaikan manfaat jangka panjang. Ada banyak cara untuk mengukur kinerja dan salah satu metode yang sering digunakan adalah *balanced scorecard* (Hamzah et al., 2023).

Dalam metode *balanced scorecard* kinerja organisasi dievaluasi berdasarkan empat sisi yaitu dari sisi *finance*, *business internal process*, *customer* dan *learning and growth*. Pada sisi *learning and growth* mencakup indikator seperti kemampuan karyawan (kepuasan kerja karyawan, tingkat *turnover* dan produktivitas), kemampuan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan. Pada sisi *business internal process*, indikator yang diukur antara lain proses, inovasi dan layanan purna jualnya. Pada sisi *customer* indikator yang diukur ialah segi kepuasan pelanggan, pangsa pasarnya, tingkat retensi pelanggan dan akuisisinya (Ratnadi et al., 2020).

Adapun penelitian terdahulu yang mengacu pada evaluasi kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian yang dilakukan oleh Safitri et al., (2022) yang bertepatan dengan periode terjadinya pandemi COVID-19 di Rumah Sakit Bukit Asam Medika Tanjung Enim. Hasil penelitiannya menunjukkan jika sisi *finance* menunjukkan performa yang baik selain dari nilai rasio likuiditasnya. Begitu pun dengan hasil evaluasi dari sisi *business internal process*, *customer* dan *learning and growth* yang mana ketiganya menunjukkan performa yang baik, meskipun terdapat pengecualian pada BTO (*Bed Turn Over*).

Penelitian selanjutnya yang dilakukan Khairurrozi et al., (2022) penelitian ini dilakukan di RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur menunjukkan hasil yang beragam. Pada sisi *finance* dinilai cukup baik, dengan pendapatan yang mencapai target setiap tahunnya. Namun, sisi *customer* belum sepenuhnya memuaskan, karena analisis data primer menyatakan bahwa hanya sebagian pasien saja yang merasa puas dengan pelayanan di RSUD dr. Zubir Mahmud. Pada sisi *business internal process* evaluasinya menunjukkan hasil yang baik, dengan kelengkapan dan operasional yang berjalan sesuai standar rumah sakit kelas C. Dari sisi *learning and growth*, hasil evaluasinya cukup baik, dimana indikator produktivitas pegawai yang baik dan tingkat retensi pegawai yang rendah.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang telah dilakukan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang, terdapat karyawan yang berhenti bekerja (*turnover*). Hal ini dapat berdampak pada operasional rumah sakit terutama pada sisi pelayanan dan manajemen kepegawaiannya. Sehingga pihak rumah sakit perlu untuk merekrut karyawan baru yang mana akan meningkatkan biaya untuk proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Dari segi keuangan, pandemi COVID-19 menyebabkan terganggunya arus

kas di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang, hal ini disebabkan oleh penurunan kunjungan pasien rawat jalan dan meningkatnya pasien yang dirawat inap di rumah sakit, yang menjadikan beban rumah sakit meningkat. Gangguan pada arus kas ini mengakibatkan hambatan dalam operasional rumah sakit dan berdampak pada penurunan kinerja keuangan. Kondisi ini sejalan dengan pendapat Agustina dan Hayu (2022), yang menyatakan bahwa pandemi COVID-19 berdampak pada keuangan rumah sakit.

Dengan adanya fenomena tersebut, penulis tertarik untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Padang Panjang menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Padang Panjang melalui analisis perspektif keuangan serta pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis data dari hasil jawaban responden serta data angka (rasio) yang dikumpulkan. Setelah analisis data dilakukan, hasilnya akan dipaparkan secara deskriptif (Hamzah et al., 2023). Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *total Sampling*, yaitu sebuah teknik yang mana jumlah sampelnya sama dengan jumlah populasinya. Dengan demikian, sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 40 karyawan non medis. Kriteria inklusi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan non-medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang yang bersedia menjadi responden, sedangkan kriteria eksklusi mencakup karyawan yang bukan dari kalangan non-medis serta karyawan non-medis yang tidak bersedia berpartisipasi sebagai responden. Instrumen penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu observasi,

kuesioner dan dokumentasi.

HASIL

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan dihitung dilakukan dengan menggunakan dua rasio yaitu:

a. *Return on Asset* (ROA)

Perhitungan rasio ROA diperoleh dengan cara membagi nilai laba bersih setelah pajak dengan nilai total aset. Berikut adalah nilai rasio ROA Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang untuk tahun 2022-2023.

Tabel 1

Perhitungan Rasio ROA Pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang pada tahun 2022-2023

Nama	Tahun	
	2022	2023
ROA	2,23	0,51

Hasil perhitungan ROA di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang pada tahun 2022 didapatkan 2,23% yang artinya setiap Rp.1 total aset yang dimiliki rumah sakit turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,0223 laba bersih. Hasil perhitungan ROA pada tahun 2023 didapatkan 0,51% yang artinya setiap Rp.1 total aset yang dimiliki rumah sakit turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,0051 laba bersih. Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa ROA Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang mengalami penurunan dari tahun 2022-2023.

b. *Return On Equity* (ROE)

ROE meliputi laba bersih setelah pajak dan total Ekuitas. Berikut nilai rasio ROE Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang pada tahun 2022-2023.

Tabel 2

Perhitungan Rasio ROE Pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang

pada tahun 2022-2023

Nama	Tahun	
	2022	2023
ROE	2,54	0,57

Hasil perhitungan ROE di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang pada tahun 2022 didapatkan 2,54% yang artinya setiap Rp.1 total ekuitas yang dimiliki rumah sakit turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,0254 laba bersih. Hasil perhitungan ROE pada tahun 2023 didapatkan 0,57% yang artinya setiap Rp.1 total ekuitas yang dimiliki rumah sakit turut berkontribusi menciptakan Rp. 0,0057 laba bersih. Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa ROE Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang mengalami penurunan dari tahun 2022-2023.

2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Komponen Organisasi.

Tabel 3

Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Komponen Organisasi

No	Komponen Organisasi	f	%
1	Kurang Baik	19	47,5
2	Baik	21	52,5
	Total	40	100

Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa dari 40 orang responden, dari segi komponen organisasi menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang (47,5%) dengan kategori kurang baik dan 21 orang (52,5%) dengan kategori baik.

b. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Peluang Karir.

Tabel 4

Distribusi Frekuensi Responden

Berdasarkan Peluang Karir

No	Peluang Karir	<i>f</i>	%
1	Kurang Baik	19	47,5
2	Baik	21	52,5
	Total	40	100

Berdasarkan tabel diketahui bahwa dari 40 orang responden, dari segi peluang karir menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang (47,5%) dengan kategori kurang baik dan 21 orang (52,5%) dengan kategori baik.

- c. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Penghargaan.

Tabel 5

Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Penghargaan

No	Penghargaan	<i>f</i>	%
1	Kurang Baik	17	42,5
2	Baik	23	57,5
	Total	40	100

Berdasarkan tabel diketahui bahwa dari 40 orang responden, dari segi penghargaan menunjukkan bahwa sebanyak 17 orang (42,5%) dengan kategori kurang baik dan 23 orang (57,5%) dengan kategori baik.

- d. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Rancangan Tugas dan Pekerjaan.

Tabel 6

Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Rancangan Tugas dan Pekerjaan

No	Rancangan Tugas dan Pekerjaan	<i>f</i>	%
1	Kurang Baik	30	75,0
2	Baik	10	25,0
	Total	40	100

Berdasarkan tabel diketahui bahwa dari 40 orang responden, dari segi rancangan tugas dan pekerjaan menunjukkan bahwa sebanyak 30 orang (75,0%) dengan kategori

kurang baik dan 10 orang (25,0%) dengan kategori baik.

- e. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Hubungan Karyawan

Tabel 7

Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Hubungan Karyawan

No	Hubungan Karyawan	<i>f</i>	%
1	Kurang Baik	25	62,5
2	Baik	15	37,5
	Total	40	100

Berdasarkan tabel diatas dari 40 orang responden, dari segi hubungan karyawan menunjukkan bahwa sebanyak 25 orang (62,5%) dengan kategori kurang baik dan 15 orang (37,5%) dengan kategori baik.

PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

a. *Return on Asset* (ROA)

Return on asset Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang mengalami penurunan dari tahun 2022 sebesar 2,23% menjadi 0,51% pada tahun 2023. Penurunan ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan berdasarkan rasio ROA dapat dikategorikan “kurang baik”, karena menurut penilaian ROA dikatakan baik jika mengalami peningkatan dan dikatakan kurang baik jika mengalami penurunan.

Menurut Darmawan & Megawati (2022) ROA adalah rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset yang dimilikinya. Rasio ini membandingkan laba bersih dengan total aset perusahaan. Semakin tinggi rasio ini maka semakin efektif pula sebuah perusahaan dalam mengelola aset mereka dalam memperoleh

keuntungan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Agustin (2022) yang dilakukan di RSUD DR. Achmad Mochtar Bukittinggi, berdasarkan nilai rasio ROA mengalami kerugian yaitu -0,38%, -0,32% dan -0,43%.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti berasumsi bahwa penurunan kinerja rumah sakit dalam mengelola aset untuk menghasilkan laba disebabkan oleh perubahan dalam pembayaran klaim dari BPJS. Pada bulan April 2022, BPJS membayar tagihan pasien COVID-19 yang dirawat pada tahun 2021. Namun, pada tahun 2022, kasus COVID-19 sudah mulai mereda, yang mengakibatkan berkurangnya pendapatan dari pasien terkait COVID-19. Hal ini berkontribusi pada penurunan rasio ROA rumah sakit, yang mencerminkan kurang efektifnya pengelolaan aset dalam menghasilkan laba pada tahun 2023.

b. *Return On Equity (ROE)*

Hasil perhitungan rasio ROE menunjukkan terdapatnya penurunan nilai rasio dari tahun 2022 sebesar 2,54% menjadi 0,57% pada tahun 2023. Penurunan ini menunjukan bahwa pengukuran kinerja dari perspektif keuangan berdasarkan rasio ROE menunjukkan hasil yang "kurang baik", karena menurut penilaian ROE dikatakan baik jika mengalami peningkatan dan dikatakan kurang baik jika mengalami penurunan.

Menurut Darmawan & Megawati (2022) ROE diperoleh dari perbandingan antara laba bersih dan total modal. Kenaikan rasio ini berarti menunjukan adanya kenaikan laba bersih dari perusahaan yang bersangkutan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Agustin (2022) yang dilakukan dan RSUD DR. Achmad Mochtar Bukittinggi yang menyatakan bahwa Return on Equity mengalami kerugian yaitu -0,44%, -0,35%, -0,47%.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti berasumsi bahwa penurunan kinerja rumah sakit dalam mengelola modal untuk menghasilkan laba disebabkan oleh perubahan dalam pembayaran klaim dari BPJS. Pada bulan April 2022, BPJS membayar tagihan pasien COVID-19 yang dirawat pada tahun 2021. Namun, pada tahun 2022, kasus COVID-19 mulai mereda, yang mengakibatkan berkurangnya pendapatan dari pasien terkait COVID-19. Hal ini berkontribusi pada penurunan rasio ROE rumah sakit, yang menunjukkan kurang efektifnya pengelolaan modal dalam menghasilkan laba pada tahun 2023.

2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
a. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Komponen Organisasi.

Dari hasil penelitian, disimpulkan bahwa komponen organisasi karyawan non medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dikategorikan "baik". Hal ini didasarkan pada temuan bahwa dari 40 responden, 21 orang (52,5%) dengan kategori "baik", sedangkan 19 orang (47,5%) dengan kategori "kurang baik". Dengan mayoritas responden memberikan penilaian positif, komponen organisasi secara keseluruhan dapat dianggap memadai dalam mendukung retensi karyawan di rumah sakit. Salah satu pernyataan yang mendukung bahwa komponen organisasi tergolong baik adalah pernyataan nomor 1 yang berbunyi "Saya tetap bekerja di rumah sakit ini karena nilai budaya Rumah

Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang (Sinergi, Ikhlas, Gigih, Amanah, Profesional) yang diterapkan sesuai dengan saya” yang bernilai 141 dengan rata-rata 3,5.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Rafsanzhani (2023) komponen organisasional dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan pekerjaannya. Organisasi yang memiliki budaya dan *value* yang positif dan berbeda cenderung mengalami perputaran karyawan yang lebih rendah. Dengan indikator: lingkungan bekerja yang kondusif dan Saling membantu serta memberikan dorongan dalam bekerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amna (2023) yang menunjukan bahwa komponen organisasi sangat mempengaruhi karyawan untuk bertahan di rumah sakit tersebut.

Berdasarkan penelitian diatas peneliti berasumsi bahwa nilai-nilai budaya yang kuat dan sejalan dengan keyakinan karyawan berpengaruh terhadap keputusan mereka untuk tetap bekerja di rumah sakit. Selain itu, komponen organisasi memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi karyawan, terutama melalui penerapan nilai-nilai yang sesuai dengan harapan karyawan. Oleh karena itu, penguatan dan pemeliharaan komponen organisasi yang baik sangat penting untuk memastikan keberlanjutan karyawan dan peningkatan kualitas pelayanan di rumah sakit.

- b. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Peluang Karir.

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa peluang karir bagi karyawan non-medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dikategorikan "baik". Hal ini didasarkan pada temuan bahwa dari 40 responden, sebanyak 21 orang (52,5%) dengan kategori “baik” dan 19 orang (47,5%) dengan kategori “kurang baik”. Dengan mayoritas responden memberikan penilaian positif, hal ini menunjukkan bahwa peluang karir secara keseluruhan dapat dianggap memadai dalam mendukung retensi karyawan di rumah sakit. Salah satu pernyataan yang mendukung bahwa peluang karir tergolong baik adalah pernyataan nomor 2 yang berbunyi “Saya memiliki peluang dan kesempatan yang sama dengan karyawan yang lainnya dalam mengembangkan karir” yang bernilai 135 dengan rata-rata sebesar 3,4.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Rafsanzhani (2023) Pengembangan karir dalam organisasi dapat secara signifikan mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Terbuka atau tidaknya kesempatan untuk mengembangkan diri menjadi alasan penting individu dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan mereka atau tidak, dengan indikator seperti kesempatan untuk mencapai tujuan karir dan adanya peluang karir yang jelas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amna (2023) yang menunjukan bahwa peluang karir berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan penelitian di atas, peneliti berasumsi bahwa peluang karir yang baik dan merata memainkan peran penting dalam mendukung retensi karyawan. Kesempatan yang sama untuk berkembang dan mencapai tujuan karir memberikan motivasi bagi

karyawan untuk tetap bekerja di rumah sakit ini. Oleh karena itu, peluang karir yang jelas dan adil dianggap sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mendukung keberlanjutan mereka di tempat kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan di rumah sakit.

c. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Penghargaan.

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penghargaan karyawan non medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dikategorikan baik. Hal ini didasarkan pada temuan bahwa dari 40 responden, 23 orang (57,5%) dengan kategori "baik", sedangkan 17 orang (42,5%) dengan kategori "kurang baik". Dengan mayoritas responden memberikan penilaian positif, penghargaan secara keseluruhan dapat dianggap memadai dalam mendukung kebutuhan dan kepuasan karyawan di rumah sakit tersebut. Pernyataan yang mendukung bahwa penghargaan tergolong sudah baik salah satunya pernyataan nomor 5 yang berbunyi "Menurut saya, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, cuti dan lainnya sudah memadai" yang bernilai 121 dengan rata-rata 3.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Rafsanzhani (2023) Penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan, seperti gaji, insentif, dan tunjangan, menjadi faktor penting dalam menentukan apakah karyawan akan tetap loyal atau meninggalkan perusahaan. Karyawan cenderung setia pada perusahaan jika mereka menerima penghargaan yang kompetitif, penghargaan berbasis kinerja, serta

tunjangan dan bonus yang diberikan oleh perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amna (2023) yang berjudul "Faktor Retensi Karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Mardhatillah Pemalang pada Tahun 2022" menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap Keputusan dari karyawan untuk memilih bertahan atau tidaknya di rumah sakit.

Berdasarkan penelitian diatas peneliti berasumsi bahwa sistem penghargaan yang memadai, termasuk tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, cuti, dan lainnya, berperan penting dalam mendukung kebutuhan dan kepuasan karyawan. Penghargaan yang kompetitif dan sesuai dengan kinerja karyawan menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mendorong mereka untuk tetap bertahan di rumah sakit. Oleh karena itu, penghargaan yang diberikan secara tepat dan adil sangat penting untuk memastikan retensi karyawan yang tinggi serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit.

d. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Rancangan Tugas dan Pekerjaan.

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa rancangan tugas dan pekerjaan karyawan non medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dikategorikan "kurang baik". Hal ini didasarkan pada temuan bahwa dari 40 responden, sebanyak 30 orang (75,0%) dengan kategori "Kurang baik" dan 10 orang (25,0%) dengan kategori "baik". Dengan mayoritas responden memberikan penilaian kurang baik, rancangan tugas dan pekerjaan secara

keseluruhan dapat dianggap belum memadai. Pernyataan yang mendukung kategori ini adalah pernyataan nomor 3 yang berbunyi “Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang tidak memberikan kemudahan kepada saya dalam mengatur jadwal kerja” yang bernilai 117 dengan rata-rata 2,9.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Rafsanzhani (2023) faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan adalah karakteristik dari pekerjaan dan tugas yang mereka lakukan. Perancangan pekerjaan dan tugas yang efektif mempertimbangkan aspek tanggung jawab, fleksibilitas kerja, kenyamanan kondisi kerja, serta keseimbangan dalam pekerjaan karyawan. Dengan indikator: tugas dan tanggung jawab pekerjaan jelas serta diberi arahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amna (2023) menunjukkan bahwa rancangan tugas dan pekerjaan berpengaruh terhadap retensi karyawan.

Berdasarkan penelitian diatas peneliti berasumsi bahwa rancangan tugas dan pekerjaan masih kurang memadai, hal ini berpotensi mempengaruhi retensi karyawan. Rancangan tugas dan pekerjaan yang tidak optimal dapat menghambat kepuasan kerja dan keseimbangan kerja, sehingga karyawan mungkin merasa kurang termotivasi untuk bertahan. Oleh karena itu, perbaikan dalam rancangan tugas dan pekerjaan dapat menjadi langkah penting untuk meningkatkan retensi karyawan di rumah sakit.

- e. Gambaran Retensi Karyawan Non Medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang Berdasarkan Hubungan Karyawan

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa hubungan karyawan bagi karyawan non-medis di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dikategorikan "kurang baik". Hal ini didasarkan pada temuan bahwa dari 40 responden, 25 orang (62,5%) dengan kategori "kurang baik", sedangkan 15 orang (37,5%) dengan kategori "baik". Dengan mayoritas responden memberikan penilaian kurang baik, hal ini menunjukkan bahwa hubungan karyawan di rumah sakit belum memadai. Pernyataan yang mendukung kategori ini adalah pernyataan nomor 1 yang berbunyi “Manajemen memperlakukan saya dan rekan kerja lainnya secara adil dan tidak memihak” yang bernilai 123 dengan rata-rata 3,08.

Menurut Mathis dan Jackson dalam Rafsanzhani (2023) Hubungan karyawan mencakup perlakuan yang adil atau tidak adil, adanya diskriminasi terhadap karyawan, dukungan dari atasan atau manajemen, serta interaksi antara karyawan dengan rekan kerja. Dengan indikator: kesempatan yang sama untuk semua pekerja dan hubungan kerja kepada atasan maupun rekan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amna (2023) yang menunjukkan bahwa hubungan karyawan mempengaruhi keputusan mereka untuk tetap bekerja di rumah sakit.

Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa hubungan antar karyawan di rumah sakit dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk bertahan di tempat kerja. Hubungan yang tidak optimal, termasuk perlakuan yang tidak adil dan kurangnya dukungan dari manajemen serta interaksi antar rekan kerja, berpotensi mengurangi motivasi

karyawan untuk bertahan. Oleh karena itu, perbaikan dalam aspek hubungan karyawan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan retensi di rumah sakit.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dengan pendekatan balanced scorecard, diperoleh kesimpulan sebagai berikut: Kinerja keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang dinilai kurang baik karena terjadinya penurunan pada indikator ROA dan ROE dari tahun 2022 hingga 2023. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, indikator retensi karyawan menunjukkan hasil yang bervariasi. Komponen organisasi, peluang karir, dan penghargaan dinilai baik, sementara rancangan tugas dan pekerjaan serta hubungan karyawan dinilai kurang baik.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Padang Panjang, terdapat beberapa saran yang perlu dipertimbangkan. Rumah sakit disarankan untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap strategi pengelolaan aset dan ekuitas guna meningkatkan kinerja keuangan. Selanjutnya, penting untuk melakukan perbaikan terhadap rancangan tugas karyawan non-medis dengan memberikan fleksibilitas dalam pengaturan jadwal kerja dan memperjelas tanggung jawab. Peningkatan hubungan antar karyawan melalui perlakuan adil dan dukungan manajemen juga sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Selain itu, aspek-aspek yang telah dinilai baik, seperti komponen organisasi, peluang karir, dan penghargaan, harus dipertahankan dan ditingkatkan lebih lanjut untuk mendukung retensi karyawan dan meningkatkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, S. (2022). *Gambaran Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Daerah DR. Achmad Mochtar Bukittinggi Pada Tahun 2019-2021*. Karya Tulis Ilmiah, Jurusan Administrasi Rumah Sakit. Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat, pp.1-87.
<http://eprints.umsb.ac.id/607/1/KTI%20SUCI%20AGUSTIN%20%28191000213461022%29.pdf>
- Agustina, P., & Hayu, S. (2022). Manajemen Keuangan Rumah Sakit Sumber Kasih di Masa Pandemi. *Jurnal Al-Naqdu Kajian Keislaman*, 3(2), pp. 1–10.
<https://www.jurnal.iaicirebon.ac.id/index.php/alnaqdu/article/view/106/71>
- Amna, F. K. (2023). Faktor-Faktor Retensi Karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Mardhatillah Pematang pada Tahun 2022. *Indonesian Journal of Hospital Administration*, 6(2), pp. 63–70.
<https://ejournal.almaata.ac.id/index.php/IJHAA/article/view/3950/2244>
- Bardi, N. K., Mukhlis, N., Baharuddin, A., Suharni, Samsualam, & Ahri, R. A. (2023). Pengukuran Kinerja Petugas Kesehatan Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige. *Journal of Muslim Community Health (JMCH)*, 4(3), pp. 28–39.
<https://pasca-umi.ac.id/index.php/jmch/article/view/1122/1273>
- Darmawan, R. L., & Megawati, L. (2022). Pengaruh ROA, ROE, EPS Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Semen Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan (JISIP)*, 6(2), pp. 3926–3935.
<https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JISIP/article/view/3033/2407>
- Hamzah, H., Mulyana, A. S., Karlina, L., & Hardianti, S. (2023). Analisis Kinerja

Rumah Sakit Islam Faisal Makassar Dengan Metode Balance Scorecard Berdasarkan Perspektif Pelanggan dan Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran Tahun 2020. *Public Health and Medicine Journal* (PAMA), 1(3), pp. 10–23.

<https://jurnal.ilrscentre.or.id/index.php/pama/article/view/58>

Khairurrozi, M., Syahida, A., & Mirani, N. (2022). Analisis Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Balanced Scorecard di RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur. *The Indonesian Journal of Health Promotion*, 5(317–321), pp. 56–61.

<https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/MPPKI/article/view/2336>

Rafsanzhani, S. (2023). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kerjasama Tim Terhadap Retensi Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi, Jurusan Manajemen. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, pp. 1-175.
<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/74391>

Ratnadi, N. M. D., Martunis, A., Aryanto, D., & Widanaputra, A. A. G. P. (2020). The Hospital Management Responses In Implementing Transformational Leadership Style In Dr. Zainoel Abidin Regional Public Hospital. *International Journal of Public Leadership*, 16(4), pp. 337–357.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPL-05-2019-0022/full/html>

Safitri, S., Prastiwi, D., & Setianto, B. (2022). Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada RSI Surabaya. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(11), pp. 5148–5156.

<https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/1912>