PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA RUMAH SAKIT BERBASIS *LEARNING AND GROWTH"*

(Study Empiris pada Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember)

Oleh:
M. Jawad Noori
Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia melalui penerapan *Balanced Scorecard* berbasis *Learning and Growth* sekaligus mengetahui seberapa baik kualitas kinerja sumber daya manusia Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 3 tahun, yaitu dari tahun 2013-2015. Data penelitian ini diperoleh dari wawancara (interview), pengamatan (observasi) dan dokumentasi.

Pengukuran kinerja sumber daya manusia yang berbasis learning and growth yaitu dengan menganalisis tingkat retensi karyawan, produktifitas karyawan, kepuasan karyawan, dan pelatihan karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dari hasil analisis penilaian kinerja sumber daya manusia berbasis learning and growth, khususnya pada Rumah Sakit Kaliwates Jember, tingkat retensi karyawannya dikatakan baik dimana rumah sakit mampu mempertahankan karyawannya. Temuan lain dari tingkat produktifitas karyawan juga dapat dikatakan baik dikarenakan disetiap tahunnya selalu meningkat, itu artinya dimana setiap karyawan memiliki kontribusi yang meningkat pula terhadap pendapatan rumah sakit. Sedangkan tingkat kepuasan karyawan dapat dikatakan puas atau baik dengan persentase 46% menyatakan puas. Tingkat pelatihan karyawan dinilai cukup dikarenakan terjadinya fluktuasi dalam keikutsertaan karyawan dalam pelatihan yang diadakan rumah sakit.

Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan hasil analisa yang diteliti, maka Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember berdasarkan skala kinerja sumber daya manusia rumah sakit berbasis learning and growth yaitu sebesar 0,75, maka hal itu dapat dikatakan baik.

Kata Kunci : Balanced Scorecard dan Pengukuran Kinerja

ABSTRACT

This research was aimed to measure the human resources quality through Balanced Scorecard aplication which was based on Learning and Growth, and also to know the performance of Kaliwates Jember Public Hospital human resources. The research was conducted by taking data within 3 years, 2013 up to 2015. The data was obtained through interview, observation, and documentation.

The human resources measuring which was based on Learning and Growth was conducted by analyzingthe employee retention level, productivity, satisfaction, and training. The finding of this research show that through the assessment analysist result of human resources basing Learning and Growth, especilally in Kaliwates Jember Public Hospital, the employee retention level was good due to the fact that the hospital could maintains its employees. The other finding of employee productivity level was also good since it increased each year, which means that each of the employees had advanced contribution toward the hospitalincome. Furthermore, the employee satisfavtion level was good by the percentage of 46%. Besides the employee training level was also good since fluctuation occured in employee's role during the training which was conducted by the hospital.
Based on the result, it can be conclude that through the analyst result conducted, the employee's performance scale of Kaliwates Jember Public Hospital was adecute with 0.75 scale

Keywords :Balanced Scorecard and Performance Measurement

PENDAHULUAN

Perusahaan maupun organisasi selalu menghadapi masalah atau tantangan yang sangat besar mendasar yaitu bagaimana bisa bertahan (to survive) pada masa kini, sekaligus mampu menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Hal ini membuat perusahaan maupun organisasi harus beroperasi dengan fungsi yang dinamis, berorientasi pada kepuasan pelanggan (service oriented), serta efisien dalam biaya (*cost efficiency*), sehingga diharapkan perusahaan akan lebih siap menghadapi perubahan dan bisa unggul dalam setiap kompetisi yang dihadapinya. (Agustin, 2014)

Rumah sakit dituntut pula untuk memperbaiki kondisinya dalam upaya *survive* jangka panjang dan melakukan efisiensi serta meningkatkan kemampuan bersaing. Selain itu juga harus lebih peduli terhadap strategi yang digunakan sehingga akan membawa pada keunggulan (*advantage*) dibandingkan dengan para pesaingnya, yang mana keunggulan hanya dapat diwujudkan melalui usaha cerdas, terencana dan sistematik serta berjangka panjang (Nurhayati, 2007). Rumah sakit merupakan sebuah institusi pelayanan kesehatan sekaligus sebagai entitas yang memiliki tanggung jawab kepada shareholder. Manajer Rumah Sakit harus jeli dalam melihat perubahan-perubahan yang dikarenakan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, tingkat persaingan yang semakin tinggi, dan perilaku pasien yang semakin kritis dalam memilih pelayanan kesehatan. (Wijaya, 2012)

Tabel 1.5 Kinerja Pelayan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember Tahun 2014 dan 2015

TAHUN	BOR	ALOS	TOI	BTO
2014	67,46%	4,13 Hari	1,84 Hari	66,12
2015	76,34%	4,15 Hari	1,76 Hari	67,68
STANDART	**60-85%**	**3-12 HARI**	**1-3 HARI**	**40-50 KALI**
KETERANGAN	*Standar*	*Standar*	*Standar*	*Tidak Standar*

Sumber : Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember

Tabel 1.5 menggambarkan bahwa Rumah Sakit Umum kaliwates Jember tidak efisiensi dalam pemakaian tempat tidur dimana terlalu tingginya tingkat BTO yang telah terstandarkan oleh Depkes 2005. Hal ini menyebabkan kebijakan baru dimana rumah sakit perlu adanya penambahan Sumber Daya Manusia dan juga jumlah tempat tidur yang perlu penambahan supaya tingkat BTO Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember terstandar sesuai Depkes 2005. Apabila juga dilihat dari tingkat BOR yang mengalami kenaikan, menunjukkan bahwa terjadi peningkatan penggunaan layanan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember. Hal ini menunjukkan bahwa aktifitas kerja perawat di ruang tersebut juga mengalami peningkatan. Diperkuat dengan adanya Laporan Akuntabilitas Manajemen Keperawatan Periode Tahun 2014- 2015 bahwa sebesar 79,16% responden dari perawat terbebani secara fisik dan sebanyak 81% responden mengalami beban kerja subjektif kategori tinggi. Beban kerja subjektif adalah beban kerja tambahan yang diperoleh perawat dari pekerjaan yang berhubungan maupun tidak berhubungan dengan profesi sebagai perawat.

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) juga sangat membantu dalam kinerja sebuah perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri (Rayadi, 2012). Permasalahan yang muncul ketika salah dalam mengelola sumber daya manusia adalah penurunan kinerja karyawan. Keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana kinerja karyawan, efisiensi, kejujuran, ketekunan dan integritas (Ahmed dan Uddin, 2012). Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah maka akan mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat (Ariana dan Riana, 2013).

Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menilai kinerja Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember melalui *Balanced Scorecard* berdasarkan permasalahan-

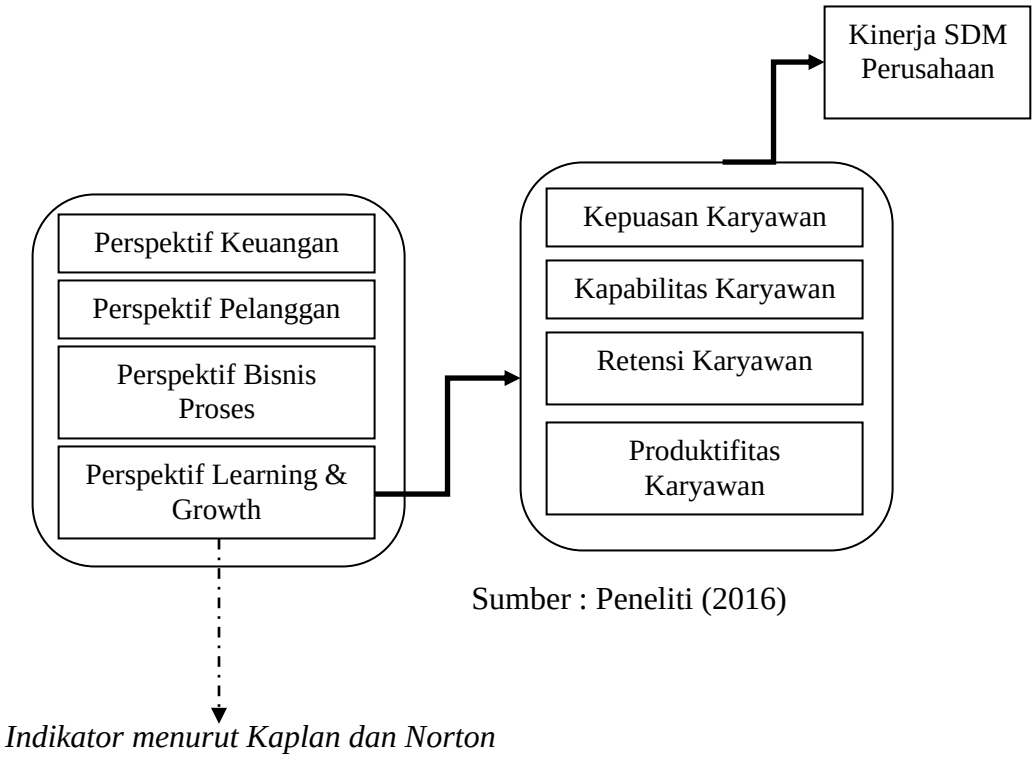
permasalahan yang ada. Disamping itu pula, dapat diketahui upaya-upaya apa yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja sumber daya manusia melalui penerapan *Balanced Scorecard* berbasis *Learning and Growth* sekaligus mengetahui seberapa baik kualitas kinerja sumber daya manusia Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember.

KERANGKA KONSEPTUAL

Perspektif *learning and growth*, menilai bagaimana tingkat kepuasan karyawan, kapabilitas karyawan, *retensi* karyawan, dan produktifitas karyawan. Ketika pengukuran kinerja dilakukan, terbentuklah data kuantitatif, dimana itu dapat dideskripsikan secara komprehensif dan menjadi gambaran sejauh mana kinerja Sumber Daya Manusianya. Dari data deskriptif kuantitatif tersebut juga dapat ditarik sebuah inisiatif langkah strategis jangka pendek maupun jangka panjangnya.

Kerangka Konseptual



Sumber : Peneliti (2016)

DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan menggunakan alat analisis *Balanced Scorecard*. Analisis ini memberikan sebuah gambaran dimana perusahaan dapat dinilai kinerja khususnya kinerja sumber daya manusianya. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mencari informasi faktual secara mendetail yang sedang menggejala dan mengidentifikasi masalah-masalah atau untuk mendapatkan justifikasi keadaan dan kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan. Pendekatan tersebut digunakan untuk mengetahui kinerja sumber daya manusia Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember dikatakan baik atau buruk.

POPULASI, SAMPEL, DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember dari karyawan tetap dan juga karyawan tidak tetap (PKWT) berjumlah 213 orang. Dimana karyawan tetap berjumlah 135 orang dan juga karyawan tidak tetapnya berjumlah 78 orang.

Adapun cara dalam pengambilan sampel yaitu dengan menggunakan tabel Issac dan Michael dimana tingkat signifikansinya 5%, sehingga didapat sebanyak 135 orang sebagai sampel. Penulis menggunakan cara *Stratified Sampling*. Pengambilan *Stratified Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dimana populasi dikelompokan dalam strata tertentu kemudian diambil sampel secara random dengan proporsi yang seimbang sesuai dengan posisi dalam populasi. Cara menentukan sampel adalah dimana populasi dalam strata dibagi dengan jumlah populasi keseluruhan lalu dikalikan oleh jumlah sampel yang ditetapkan melalui tabel issac. Dimana jumlah sampel yang akan penulis teliti didapat dan diketahui melalui tabel dibawah ini :

Tabel 3.1 Tabel Jumlah Sampel Karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember

STATUS KERJA	JUMLAH KARYAWAN	CARA MENENTUKAN SAMPEL	JUMLAH SAMPEL
Tetap	135	$\frac{135 \times 135}{213}$	86
PKWT (Tidak Tetap)	78	$\frac{78 \times 135}{213}$	49

Sumber : Data Diolah

TEKNIK ANALISIS DATA

a. Retensi Karyawan

Penilaian dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan yang dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Menurut Efendi (2013), untung menghitung tingkat retensi karyawan *(Labour Turn Over),* yaitu sebagai berikut:

$$\text{LTO} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \text{ X } 100\%$$

Tingkat retensi karyawan dinilai baik apabila selama periode pengamatan (2013-2015) mengalami penurunan, dinilai cukup apabila fluktuatif/konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

b. Produktifitas Karyawan

Dalam hal ini untuk mengetahui tingkat produktifitas karyawan Rumah Sakit Umum Umum Kaliwates Jember, menurut Efendi (2013) perhitungan rasio produktifitas karyawan dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Total pendapatan}}{\text{Total karyawan}} \text{ X } 100\%$$

Tingkat produktifitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai cukup apabila fluktuatif/konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan selama periode penelitian (2013-2015).

c. Kepuasan karyawan

Sebelum beranjak pada kriteria penilaian kepuasan karyawan, langkah-langkahnya adalah sebagai berikut : (Azwar, 2012)

a. Mencari mean hipotik (μ), rumusnya :

$\mu = {}^{1}/_{2}\ (i_{max} + i_{min}) \sum k$

keterangan:

μ = Rerata hipotik

i_{max} = Skor maksimal item

i_{min} = Skor minimal item

$\sum k$ = Jumlah item

b. Menghitung Standar Deviasi hipotik (σ), rumusnya :

$\sigma = {}^{1}/_{6}\ (X_{max} + X_{min})$

keterangan:

σ = Standar Deviasi

X_{max} = Skor maksimal Subjek

X_{min} = Skor minimal Subjek

c. Penetapan kategorisasi akan dijabarkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.3 Kategorisasi Skor Penilaian

KATEGORI	RUMUS
Kurang Setuju	$X < (\mu - 1{,}0\ \sigma)$
Cukup Setuju	$(\mu - 1{,}0\ \sigma) \leq X < (\mu + 1{,}0\ \sigma)$
Setuju	$(\mu + 1{,}0\ \sigma) \leq X$

Sumber : Azwar (2012)

d. Pelatihan Karyawan

Peningkatan kapabilitas karyawan dinilai dari peningkatan pelatihan atau seminar yang diadakan baik dari dalam maupun luar rumah sakit. Selain itu, *Employee Training Program* diperlukan untuk mengubah perilaku dan motivasi karyawan perusahaan untuk mendukung perbaikan yang diperlukan lebih lanjut Rasio Tingkat peningkatan pelatihan atau seminar dilihat dari perbandingan antara Karyawan yang ikut pelatihan dengan Total Karyawan. Hal ini dapat dirumuskan sebagai berikut (Mondy & Noe, 1999) dalam Bonita (2015) :

$$\textit{Employee Training Program} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \text{ X } 100\%$$

Tingkat pelatihan karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan selama periode penelitian (2013-2015).

Uji Instrument

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner. Teknik pengujian validitas dalam penelitian ini, yaitu menggunakan teknik *corrected item-total correlation*, yaitu dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total dan melakukan koreksi terhadap nilai koefisien korelasi yang overestimasi. Hal ini dikarenakan agar tidak terjadi koefisien item total yang overestimasi (estimasi nilai yang lebih tinggi dari yang sebenarnya). Atau dengan cara lain, analisis ini menghitung korelasi tiap item dengan skor total (teknik bivariate pearson), tetapi skor total disini tidak termasuk skor item yang akan dihitung.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulang dua kali atau lebih (Prayitno, 2010). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Retensi Karyawan

Tabel 4.5 Tingkat Retensi Karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember Tahun 2013-2015

Tahun	Total Karyawan	Karyawan Keluar	LTO (Labour Turn Over)
	A	**B**	**LTO = B/A x 100%**
2013	210	6	2,85714
2014	212	5	2,35849
2015	213	5	2,34741

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 4.5 diketahui bahwa tingkat retensi karyawan pada Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember mengalami fluktuasi selama tahun 2013-2015. Tahun 2013 tingkat retensi karyawan sebesar 2,85714 % berkurang sebesar 0,49865% menjadi 2,35849% di tahun

2014, yang kemudian kembali berkurang ditahun 2015 sebesar 0,01108% menjadi 2,34741%. Apabila mengacu pada kriteria penilaian retensi karyawan, maka penilaian tingkat retensi karyawan adalah 'baik'. Pada Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember, keseluruhan karyawan yang keluar tersebut adalah Karyawan yang berstatus tidak tetap (PKWT) dan keluar atas inisiatif pribadi masing-masing. Semakin berkurang tingkat retensi karyawan dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa semakin baik pula Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember mempertahankan karyawannya agar tidak ada lagi yang keluar dengan alasan tertentu.

Produktifitas Karyawan

Tabel 4.6 Tingkat Produktifitas Karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember Tahun 2013-2015

Tahun	**Total Pendapatan**	**Total Karyawan**	**Produktifitas Karyawan**
	A	**B**	**PK = A/B**
2013	Rp 181.207.329.527	210	Rp 862.892.045,37 / Orang
2014	Rp 299.728.386.862	212	Rp 1.413.813.145,58 / Orang
2015	Rp 303.610.882.941	213	Rp 1.425.403.206,30 / Orang

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 4.6 diketahui bahwa tingkat produktifitas karyawan pada Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember selalu mengalami pertumbuhan selama tahun 2013-2015. Tahun 2013 tingkat produktifitas karyawan sebesar Rp 862.892.045,37 / Orang bertambah sebesar Rp 550.921.100,21 menjadi Rp 1.413.813.145,58 / Orang di tahun 2014, yang kemudian juga bertambah ditahun 2015 sebesar Rp 11.590.060,72 menjadi Rp 1.425.403.206,30 / Orang. Apabila mengacu pada kriteria penilaian produktifitas karyawan, maka penilaian tingkat produktifitas karyawan adalah 'Baik'. Kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember memberikan dampak yang baik di dalam produktifitas karyawan dan itu menunjang pendapatan di setiap tahunnya. Salah satu kebijakannya memberikan kepuasan di dalam upgrade alat-alat kesehatan.

Kepuasan Karyawan

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari kuesioner kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember, peneliti mendapatkan gambaran umum total skor penelitian. Gambaran umum tersebut dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.9 Gambaran Umum Total Skor Penelitian

Kuesioner	Statistik	Hipotetik
Kepuasan Karyawan RSU Kaliwates Jember	Skor Minimum	12
	Skor Maksimum	36
	Mean	24
	Standar Deviasi	4

Sumber : Data Diolah

Tabel 4.9 menunjukkan skor dari kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember. Berdasarkan skor-skor tersebut maka akan dibuat kategorisasi. Tujuan kategorisasi adalah untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum berdasarkan atribut yang diukur (Azwar, 2011). Kategorisasi tersebut bersifat relatif, maka peneliti dapat menetapkan secara subjektif luasnya interval yang mencakup setiap kategori yang peneliti inginkan selama penetapan itu berada dalam batas kewajaran dan dapat diterima akal (Azwar, 2011). Penetapan kategorisasi akan dijabarkan pada Tabel 4.10

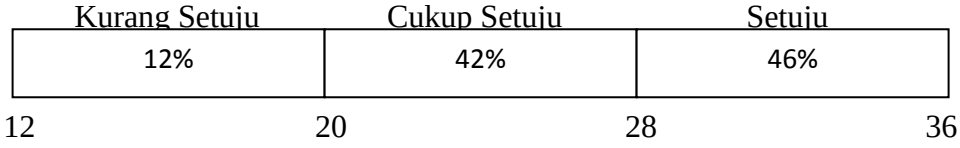
Tabel 4.10 Rentang Nilai dan Kategorisasi Skor Penelitian

Rumus Interval	Rentang Nilai	Kategori Skor
$X < (\mu - 1{,}0\ s)$	$X < 20$	Kurang Setuju
$(\mu - 1{,}0\ s) \leq X < (\mu + 1{,}0\ s)$	$20 \leq X < 28$	Cukup Setuju
$(\mu + 1{,}0\ s) \leq X$	$28 \leq X$	Setuju

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel 4.10 tersebut maka tingkat kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember dijabarkan dalam Gambar 4.2 dan Tabel 4.11

Gambar 4.2 Tingkat Kepuasan Karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember



Sumber : Data Diolah

Dari gambar dan tabel diatas menunjukkan jawaban dari 12 pernyataan yang disebarkan kepada 135 responden, yang menyatakan tidak setuju atau bisa dikatakan tidak puas sebanyak 191 jawaban, berkisar 12%, jawaban cukup setuju atau bisa dikatakan cukup puas sebanyak 681 jawaban, berkisar 42%, jawaban setuju atau bisa dikatakan puas sebanyak 748, berkisar 46%. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa jawaban terbanyak pada jawaban bahwa karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember merasa puas akan apa yang sudah rumah sakit lakukan dan berikan kepada karyawan baik medis maupun non medis. Kebanyakan dari mereka menganggap bahwa rekan kerja yang menyenangkan menjadi faktor terpenting kepuasan kerja mereka dan juga bagaimana pekerjaan yang mereka jalani menarik dan menyenangkan. Hasil demikian membuat penilaian tingkat kepuasan karyawan pada Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember adalah "Baik".

Pelatihan Karyawan

Tabel 4.12 Tingkat Pelatihan Karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember Tahun 2013-2015

Tahun	Total Karyawan	Karyawan yang ikut Pelatihan	ETP (Employee Trainning Program)
	A	**B**	**ETP = B/A x 100%**
2013	210	66	31,43
2014	212	71	33,49
2015	213	67	31,45

Sumber : Data Diolah

Dari tabel 4.12 diketahui bahwa tingkat pelatihan karyawan pada Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember pertumbuhannya mengalami fluktuasi selama tahun 2013-2015. Tahun 2013 tingkat pelatihan karyawan sebesar 31,43 % bertambah sebesar 2,06 % menjadi 33,49 di tahun 2014, yang kemudian mulai berkurang ditahun 2015 sebesar 2,04 % menjadi 31,45 %. Apabila mengacu pada kriteria penilaian pelatihan karyawan, maka penilaian tingkat produktifitas karyawan adalah 'cukup'.

SKALA PENILAIAN KINERJA

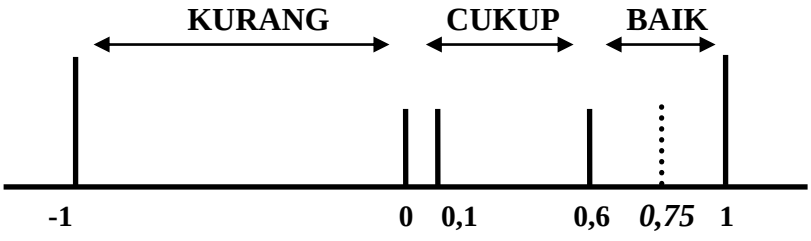
Tabel 4.13 Hasil Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember berbasis *Learning and Growth*

PERSPEKTIF	**KRITERIA**	**NILAI**
Learning and Growth		
a. Retensi Karyawan	Baik	1
b. Produktifitas Karyawan	Baik	1
c. Kepuasan Karyawan	Baik	1
d. Pelatihan Karyawan	Cukup	0
TOTAL NILAI		**3**
NILAI MAKSIMAL		**4**
SKALA KINERJA		**0,75**

Sumber : Data Diolah

Langkah selanjutnya adalah menentukan batas daerah "kurang", "cukup", atau "baik" dengan menggunakan kurva interval nilai (-1) sampai 1 seperti skala kinerja yang diutarakan oleh Mulyadi (2001). Berdasarkan skala kinerja sumber daya manusia rumah sakit berbasis *Learning and Growth* yaitu sebesar 0,75 maka nilai kinerjanya dapat dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4.3

Gambar 4.3 Skala Kinerja Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember berbasis *Learning and Growth*



Sumber : Data Diolah

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat disajikan beberapa kesimpulan dari hasil analisis yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat retensi karyawan dari tahun 2013-2015 mengalami kenaikan disetiap tahunnya. Apabila mengacu pada kriteria penilaian retensi karyawan, maka penilaian tingkat retensi karyawan adalah "baik". Pada Rumah Sakit Umum Kaliwates PTPN XII Jember, keseluruhan karyawan yang keluar tersebut adalah Karyawan yang berstatus tidak tetap (PKWT) dan keluar atas inisiatif pribadi masing-masing.
2. Tingkat produktifitas karyawan dari tahun 2013-2015 mengalami kenaikan disetiap tahunnya. Apabila mengacu pada kriteria penilaian produktifitas karyawan, maka penilaian tingkat produktifitas karyawan adalah "baik". Kebijakan-kebijakan yang dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember memberikan dampak yang baik di dalam produktifitas karyawan dan itu menunjang pendapatan di setiap tahunnya. Salah satu kebijakannya memberikan kepuasan di dalam upgrade alat-alat kesehatan.
3. Kepuasan karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember dapat dikatakan puas atau "baik". Hal ini ditunjukkan dari jawaban atas 12 pernyataan yang disebarkan kepada 135 responden, yang menyatakan tidak setuju atau bisa dikatakan tidak puas sebanyak 191 jawaban, berkisar 12%, jawaban cukup setuju atau bisa dikatakan cukup puas sebanyak 681 jawaban, berkisar 42%, jawaban setuju atau bisa dikatakan puas sebanyak 748, berkisar 46%. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa jawaban terbanyak pada jawaban bahwa karyawan Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember merasa puas akan apa yang sudah rumah sakit lakukan dan berikan kepada karyawan baik medis maupun non medis. Kebanyakan dari mereka menganggap bahwa rekan kerja yang menyenangkan menjadi faktor terpenting kepuasan kerja mereka dan juga bagaimana pekerjaan yang mereka jalani menarik dan menyenangkan.
4. Tingkat pelatihan karyawan dari tahun 2013-2015 mengalami fluktuasi disetiap tahunnya. Apabila mengacu pada kriteria penilaian retensi karyawan, maka penilaian tingkat retensi karyawan adalah "cukup".
5. Berdasarkan skala kinerja sumber daya manusia rumah sakit berbasis *Learning and Growth* yaitu sebesar 0,75 maka nilai kinerjanya dapat dikatakan baik.

Saran

1. Manajemen Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember dapat melihat penelitian ini sebagai pembanding atau pertimbangan untuk memperbaiki metode penilaian kinerja yang sudah ada. Penelitian ini dapat digunakan sebagai pembanding dan juga pertimbangan apabila rumah sakit sudah melakukan penilaian.
2. Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember alangkah baiknya melakukan optimalisasi pengolahan data. Data mentah yang selama ini tidak terkomputerisasi atau dengan kata lain masih manual sebaiknya mulai dipertimbangkan untuk mulai dikomputerisasi. Dengan memilah data mana yang dapat digunakan manajemen untuk melakukan pengambilan keputusan serta evaluasi demi peningkatan kinerja.
3. Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember sebaiknya dapat memberikan perhatian dalam hal pemberian gaji agar sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Selain itu perlu adanya upaya lebih berdasarkan orientasi kepuasan karyawan. Hal itu tercermin dalam hasil tabulasi data kuesioner bahwa persentase antara jawaban cukup puas dan puas, memiliki jarak yang dekat. Hal ini perlu upaya peningkatan-peningkatan berdasarkan orientasi kepuasan karyawan.
4. Menimbang dengan adanya peningkatan efektifitas kinerja karyawan dalam memberikan laba/hasil pada Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember dimana dari tahun 2013-2015 semakin naik maka perlu adanya kebijakan menambah karyawan baru. Hal ini juga terkait dengan adanya pembangunan gedung baru yang telah diresmikan pada bulan mei 2016.
5. Pelatihan yang dilakukan pihak Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember terhadap karyawannya rasionya fluktuatif. Padahal angka jumlah karyawan meningkat setiap tahun dan beban kerja semakin berat dengan adanya kebijakan-kebijakan baru yang dilakukan oleh pihak manajerial sehingga perlu adanya peningkatan pelatihan baik itu upgrade kompetensi, pelatihan ulang besar-besaran, dan juga pelatihan ulang strategis.

DAFTAR PUSTAKA

Agustin. 2014. ***Analisis Penerapan Konsep Balanced Scorecard (BSC) Sebagai Suatu Alat Pengukur Kinerja Sumber Daya Manusia Di Bank BRI Cabang Cianjur***. Skripsi STIE Tribuana Bekasi

Ahmed, S dan Md Nokir Uddin, July–December, 2012, "***Job Satisfaction of Bankers and its Impact in Banking: A Case Study of Janata Bank***". Journal ASA University Review. Vol.6 No.2, pp. 95-102

Ariana, T. & Riana, 2013. ***"Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Cendana Resort dan Spa Ubud, Gianyar."*** E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol.2, No.1, Hal.121-136.

Darmiyati, Jidanah. 2013. ***Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten***. Skripsi Universitas Diponegoro Semarang

Depkes. *"**Data Rumah Sakit Online**"*. http://sirs.buk.depkes.go.id/rsonline/Peta_list.php?ctlSearchFor=Jember

Efendi, M. Alfan. 2013. ***Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur dalam Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSD Kalisat)***. Skripsi Universitas Muhammadiyah Jember

Fitri, Agus Zaenul. ***"Mengukur Masa Depan Organisasi Melalui Perspektif Balanced Scorecard (BSC)"***. 29 oktober 2013. http://guszainexcellence.blogspot.co.id/2013_10_01_archive.html

Hasibuan, Malayu. *(*2010*). **Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)**.* Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.

Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 1992. ***The Balanced Scorecard Measure That Drive Performance***. Havard Bussines Review. Massachusetts

..... 2000. ***Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi***. Terjemahan Peter Yosi Pasla dari The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action. 1996. Penerbit Erlangga. Jakarta

Mahardhika, Vensinova. 2010. ***Pengaruh Faktor-Faktor Retensi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT. Santos Premium Krimer di Sukodono-Sioarjo***. Skripsi Universitas Airlangga Surabaya

Mahsun, Mohamad. 2006. ***Pengukuran Kinerja Sektor Publik***. Penerbit BPFE. Yogyakarta

Marketing Reseach Indonesia. "***Minat Bisnis Rumah Sakit Mewah Terus Meningkat"***. 20 November 2015. http://www.mri-research-ind.com/berita-327-minat-bisnis-rumah-sakit-mewah-terus-meningkat.html

Moeheriono. 2012. ***Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi***. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta

Mulyadi. 2001. ***Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan.*** Salemba Empat. Jakarta.

..... 2007. ***Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen***. Salemba Empat. Jakarta

Nurhayati, Evi. 2007**. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Manajemen Pada PT. BPR Anugerah Dharmayuwana Genteng Banyuwangi***. Skripsi Universitas Muhammadiyah Jember

Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 1171/Menkes/Per/Vii/2011 Tentang Sistem Informasi Rumah Sakit. 2011. Kementerian Kesehatan RI. Jakarta

Prawirodidjo, Arto Suhardjo. 2007. ***Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasaan Kerja dan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern.*** Tesis Universitas Diponegoro Semarang

Rachmadani, Indah Siti. 2008. ***Hubungan Work Locus Of Control Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pabrik***. Skripsi Universitas Indonesia Depok

Rayadi, 2 Juni 2012, "***Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar***". Jurnal EKSOS, Vol.8, No.2, Hal.114-119

Saputro, Temmy Deny. 2013. ***Pengaruh Profitabilitas, Umur Perusahaan, Tipe Perusahaan, Dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Kinerja Sosial Perusahaan Berdasar ISO 26000***. Skripsi Universitas Diponegoro Semarang

Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. 2011. ***SPSS vs LISREL sebuah pengantar Aplikasi untuk Riset***. Penerbit Salemba Empat. Jakarta

Sugiyanto, Eko dan Kasyful Anwar. 2003. ***"Balance Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi"***. Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol.2, No.1, Hal.15-24.

Triton, P.B. 2009. ***Mengelola Sumber Daya Manusia***. Penerbit Oryza. Yogyakarta

Universitas Muhammadiyah Jember. 2014. ***Pedoman Penyusunan Skripsi & Buku Konsultasi. Jember***. Pusat Penerbitan Fakultas Ekonomi UNMUH Jember.

Utama, I Gusti Bagus Rai. 2014. ***Pengantar Industri Wisata***. Cetakan Pertama. Penerbit Deepublish. Yogyakarta

Veithzal Rivai. 2008. ***Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan***. PT. Remaja Rosda Karya. Bandung

Wardani, Ella Bonita. 2015. ***Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Kaliwates Jember***. Skripsi Universitas Muhammadiyah Jember

Wijaya, Karim Muqtasim Indra. 2012. ***Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sragen Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard***. Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Wirabrata. Et al. 2015. ***Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Tahun 2015-2019***. Kementerian Kesehatan RI. Jakarta

Yani. 2012. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta

Yuwono, Sony dkk. 2007. ***Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi***. Cetakan Kelima. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.