

ORIGINAL ARTICLE

BALANCE SCORE CARD : ANALISIS KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA PERAWAT DENGAN KINERJA RUMAH SAKIT

Susanto¹, Rina Nur Hidayat², Muhammad Sajidin³, Janes Jainurakhma^{4*}

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Bina Sehat PPNI Mojokerto

⁴ Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kapanjen

Corresponding author:

Janes Jainurakhma

Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Kapanjen

Email: janesjainurakhma.nuryadi@gmail.com

Article Info:

Dikirim: 31 Januari 2022

Ditinjau: 24 Februari 2022

Diterima: 21 April 2022

DOI:

<https://doi.org/10.33475/jikmh.v7i2.21>

Abstract

The spirit of work in employees arised when the love of work is high, and it was formed because of motivation and job satisfaction in the employee, in addition to the existence of a leadership style that's able to provide comfort to employees in work. The study's goal was to analyze nurses' leadership relationships, motivation and job satisfaction with hospital performance using the balance scorecard approach at Gatoel Mojokerto Hospital. The design of this research is crosssectional analytics. These variables are leadership, motivation, and job satisfaction as independent variables and hospital performance as dependent variable. The population of this study are all nurses in Gatoel Hospital Mojokerto City as many as 138 nurses. The sample was taken with a simple random sampling technique as many as 102 respondents. The data was collected with a questionnaire instrument and tested with the rho spearman test. The results showed the p value al of independent variables showed a value = 0.00 so that the value of p value < 0.05 then this shows that there is a relationship between independent variables (leadership, motivation, and job satisfaction of nurses) with variable dependent (performance). To maximize the achievement of the implementation of balanced scorecard as part of the management control system, hospital management should not only take measurements but also look at supporting factors and obstacles in each indicator so that further efforts can be made to the existence of the main performance indicators.

Keywords: Leadership; Motivation; Satisfaction; Hospital Performance, Balance Scorecard

Abstrak

Semangat kerja pada karyawan muncul ketika kecintaan terhadap pekerjaannya tinggi, dan hal tersebut terbentuk karena adanya motivasi dan kepuasan kerja dalam diri karyawan tersebut, selain itu juga adanya gaya kepemimpinan yang mampu memberikan kenyamanan pada karyawan dalam bekerja. Tujuan penelitian untuk menganalisis hubungan kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja perawat dengan kinerja rumah sakit menggunakan pendekatan *balance scorecard* di Rumah Sakit Gatoel Mojokerto. Desain penelitian ini analitik crosssectional. Variabel penelitian ini yaitu kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Populasi penelitian ini adalah seluruh perawat di Rumah Sakit Gatoel Kota Mojokerto sebanyak 138 perawat. Sampel diambil dengan teknik *simple random sampling* dan didapatkan sebanyak 102 responden. Data dikumpulkan dengan instrumen kuesioner dan diuji dengan uji *spearman rho*. Hasil penelitian menunjukkan nilai *p value* dari ketiga variabel independen menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai *p value* < 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variabel independen (kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja perawat) dengan variabel dependen (kinerja). Untuk memaksimalkan pencapaian penerapan *balanced scorecard* sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen, seyogyanya manajemen rumah sakit tidak hanya melakukan pengukuran namun juga melihat faktor pendukung dan penghambat pada masing-masing indikator sehingga dapat dilakukan upaya lebih lanjut terhadap eksistensi indikator kinerja utama yang dimiliki.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Rumah Sakit, *Balance Scorecard*.

Persaingan dan pertumbuhan Rumah Sakit (RS) di Indonesia mengalami peningkatan yang sangat pesat dalam kurun waktu tahun 2010-2020, terutama untuk RS swasta profit disertai kecenderungan meningkatnya RS jaringan/grup. Dalam 11 tahun terakhir (2010- 2020), jumlah rumah sakit di Indonesia bertambah sebanyak 80 % atau lebih dari 1300 RS dari 1632 menjadi 2943. Sebagian besar RS adalah RS Umum (82%), sementara untuk RS Khusus Sebagian besar adalah Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) yaitu 67% (353/528). Dari segi kepemilikan RS swasta tumbuh lebih pesat daripada RS pemerintah. Dalam 10 tahun terakhir (2011-2020) RS pemerintah hanya tumbuh 39% dari 751 rumah menjadi 1043, sementara RS swasta tumbuh 92% dari 990 menjadi 1900 (Komisi Pengawas Persaingan Usaha, 2020).

Kinerja (*performance*) menjadi isu dan trend saat ini. Menurut Wiguna (2019) pengukuran kinerja suatu organisasi sangat penting untuk dilakukan agar dapat mengetahui atau menilai kinerja yang telah dilakukan rumah sakit serta dapat mengevaluasi dan menilai segala aktivitas yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan berbentuk pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada segi keuangan dengan asumsi segi keuangan lebih mudah untuk diukur. Menurut Nursalam (2020) *Balance Scorecard* adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi, dan sasaran kepada pemegang saham. Dalam mengukur kinerja Rumah Sakit, metode ini tidak hanya mengukur keberhasilan finansial, tetapi mencakup 4 perspektif, yaitu: perspektif finansial (*finance*), perspektif pelanggan (*costumer*), perspektif proses pelayanan internal bisnis (*bussiness process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth*). Banyaknya kesadaran masyarakat akan pentingnya

kesehatan mengakibatkan tingginya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan terutama pelayanan keperawatan. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat selalu melihat dan menilai kinerja perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan (Masfi and Soleha, 2020).

Penerapan *balance scorecard* dalam mengukur kinerja suatu rumah sakit dapat melakukan evaluasi dan perbaikan kualitas dengan tidak hanya berpedoman pada sisi keuangan akan tetapi juga dari sisi non keuangan salah satunya pada sumber daya manusia (SDM) rumah sakit. Motivasi kerja, baik karyawan atau manajer merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi penentu dari keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan jasa. Pangestu dkk, (2017) menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan. Ketika karyawan merasa puas, maka karyawan akan semakin loyal kepada perusahaan, sehingga disiplin, semangat serta moral kerja yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan untuk lebih memacu tingkat kepuasan. Hal ini bertujuan agar mereka merasa lebih dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya. Kepuasan kerja dapat berjalan dengan baik apabila hambata-hambatan atau permasalahan yang terdapat dalam pemberian motivasi kerja dapat di atasi .

Dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat salah satu misi Pemerintah adalah dengan memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan berkualitas. Untuk itu rumah sakit dalam setiap evaluasi

kerjanya selalu harus berusaha meningkatkan mutu pelayanan agar mampu mencapai standar yang telah ditetapkan. Pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit meliputi pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif, yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Dalam upaya menyelenggarakan pelayanan kesehatan tersebut berbagai jenis tenaga kesehatan dengan perangkat keilmuan yang beragam berintegrasi satu sama lain (Rosyidawati, 2020). Penilaian kinerja rumah sakit sangat penting dalam usaha meningkatkan status kesehatan masyarakat, untuk masa yang akan datang diharapkan Rumah Sakit bukan hanya melaksanakan upaya kuratif dan rehabilitatif saja namun termasuk upaya preventif dan promotif dalam usaha untuk meningkatkan benefit rumah sakit tanpa melupakan fungsi sosial rumah sakit yang telah diwajibkan. Berdasarkan fakta dan data tersebut, peneliti ingin menganalisis hubungan kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja perawat dengan kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balance scorecard* di Rumah Sakit Gatoel Mojokerto.

METODE

Desain Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan cross sectional. Variabel dependen adalah kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja perawat, sedangkan variable independent yaitu kinerja rumah sakit. Lokasi penelitian di Rumah Sakit gatoel Mojokerto pada bulan Juni 2021. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat di Rumah Sakit sebanyak 138 perawat. Menggunakan Teknik simple random sampling didapatkan 102 responden dan diminta persetujuan sebagai responden. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner yang berisi pertanyaan dan pernyataan yang sebelumnya telah dilakukan uji validitas dan realibilitas. Setelah data

kuesioner terkumpul dilakukan proses editing, scoring dan tabulating. yang menunjukkan seberapa jauh hubungan satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ($=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dapat dilakukan dengan kriteria: jika nilai signifikan $> 0,05$ maka H1 ditolak Ini berarti variabel independen tidak mempunyai hubungan secara signifikan terhadap variabel dependen, jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka H1 diterima Ini berarti secara parsial variabel independen mempunyai hubungan yang signifikan terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

1. DATA UMUM

Tabel 1 Distribusi frekuensi Responden berdasarkan data umum di RS Gatoel Kota Mojokerto

Bulan Juni 2021		
Data Umum	F	%
Usia		
20-30 Tahun	16	15,7
31-40 Tahun	54	52,9
41-50 Tahun	18	17,6
> 50 Tahun	14	13,8
Jenis Kelamin		
Laki-laki	38	37,3
Perempuan	64	62,7
Pengalaman Kerja		
< 2 Tahun	16	15,7
> 2 Tahun	86	84,3
	102	100
Pendidikan Terakhir		
D3 Keperawatan	38	37,3
S1 Keperawatan	64	62,7
S2 Keperawatan	0	0
Total	102	100

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan table 1 menunjukkan data bahwa berdasarkan umur responden sebagian besar adalah berusia antara 31-40 tahun sebanyak 54 responden (52,9%). Berdasarkan jenis kelamin responden didapatkan data sebagian besar adalah perempuan sebanyak 64 responden (62,7%). Berdasarkan lama kerja diperoleh data bahwa hamper seluruhnya sudah bekerja lebih dari 2 tahun sebanyak 86 responden (84,3%) dan berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden didapatkan data bahwa sebagian besar merupakan lulusan pendidikan S1 Keperawatan sebanyak 64 responden (62,7%).

2. DATA KHUSUS

Tabel 2 Distribusi frekuensi Responden berdasarkan data Khusus di RS Gatoel Kota Mojokerto Bulan Juni 2021

No	Data Khusus	F	%
Kepemimpinan			
1	Baik	40	39,3
	Cukup	54	52,9
3	Kurang	8	7,8
Motivasi			
1	Kuat	45	44,1
2	Sedang	39	38,2
3	Lemah	18	17,7
Kepuasan kerja			
1	Puas	54	52,9
2	Tidak Puas	48	47,1
Kinerja			
1	Baik	65	63,7
2	Cukup	24	23,5
3	Kurang	13	12,7
Jumlah		102	100

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan data bahwa berdasarkan variable kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan kepemimpinan di RS Gatoel sudah cukup baik sebanyak 54 responden (52,95%).

Berdasarkan motivasi kerja didapatkan data bahwa hampir setengahnya responden mempunyai motivasi kerja yang kuat sebanyak 45 responden (44,1%). Berdasarkan kepuasan kerja didapatkan data bahwa sebagian besar responden merasa puas dalam bekerja sebanyak 54 responden (52,9%) dan berdasarkan kinerja RS menunjukkan bahwa sebagian besar responden dapat menunjukkan kinerja yang positif atau baik bagi rumah sakit sebanyak 65 responden (63,7%).

3. ANALISIS DATA

1) Tabulasi Silang

a. Tabulasi Silang Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto

Tabel 3 Tabulasi Silang Antara Variabel Kepemimpinan Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

Kepemimpinan	Kinerja						Jumlah	
	Baik		Cukup		Kurang		f	%
n	f	%	f	%	f	%	f	%
Baik	3	87,5	3	7,5	2	5,0	40	100
Cukup	2	53,7	21	38,9	4	7,4	54	100
Kurang	1	12,5	0	0	7	87,5	8	100
Jumlah	6	63,7	24	23,6	13	12,7	10	100

Spearman rho (p value) <0,001

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan table 3 diatas menunjukkan bahwa pada responden yang menunjukkan kepemimpinan yang baik sebagian besar kinerja adalah Baik sebanyak 35 responden (87,5%). Pada responden yang menunjukkan kepemimpinan cukup sebagian besar kinerja adalah baik sebanyak 29 responden (53,7%). Sedangkan pada responden yang menunjukkan kepemimpinan lemah maka sebagian besar kinerja adalah kurang sebanyak 7 responden (87,5%), dengan p value <0,001 yang

menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja di RS Gatoel Mojokerto.

b. Tabulasi Silang Antara Variabel Motivasi Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto

Tabel 4 Tabulasi Silang Antara Variabel Motivasi Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

Motivasi	Kinerja	Jumlah		Kurang		Jumlah			
		Baik	Cukup	F	%	f	%		
Kuat		37	82,2	7	15,6	1	2,2	45	100
Sedang		21	53,8	15	38,5	3	7,7	39	100
Lemah		7	38,9	2	11,1	9	50	18	100
Jumlah		65	63,7	24	23,6	13	12,7	10	100
Spearman rho (p-value)		<0,001							

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan table 4 diatas menunjukkan bahwa pada responden yang mempunyai motivasi kuat sebagian besar responden menunjukkan kinerja yang baik sebanyak 37 responden (82,2%). dan pada responden yang kinerjanya sedang sebagian besar juga menunjukkan kinerja yang baik sebanyak 21 responden (53,8%) serta pada responden yang mempunyai motivasi lemah sebagian besar mempunyai kinerja yang kurang sebanyak 9 responden (50%), dengan p value <0,001 yang menunjukkan adanya hubungan antara motivasi dengan kinerja di RS Gatoel Mojokerto.

c. Tabulasi Silang Antara Variabel Kepuasan kerja Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto

Tabel 5 Tabulasi Silang Antara Variabel Kepuasan Dengan Kinerja di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

Kepuasan	Kinerja		Jumlah		Spearman rho (p-value)	
	Baik	Cukup	F	%	f	%
Puas	42	79,2	9	17	2	3,8
Tidak Puas	23	46,9	15	30,6	11	22,4
Jumlah	65	63,7	24	23,6	13	12,7
Spearman rho (p-value)	<0,001					

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan table 7 menunjukkan bahwa responden yang merasa puas dalam bekerja sebagian besar menunjukkan kinerja yang baik sebanyak 42 responden (79,2%) dan yang menunjukkan kinerja kurang hanya terdapat 2 responden (3,8%). Responden yang tidak puas dalam bekerja sebagian besar juga masih menunjukkan kinerja yang baik sebanyak 23 responden (46,95%) akan kinerja yang kurang masih menunjukkan jumlah yang cukup banyak juga sebanyak 11 responden (22,4%), dengan p value <0,001 yang menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan dengan kinerja di RS Gatoel Mojokerto.

2) Analisis Bivariat

Tabel 6 Analisis Bivariat Uji Spearman rho Hubungan Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Perawat Dengan Kinerja Rumah Sakit Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Di RS Gatoel Mojokerto Bulan Juni 2021

Variabel Independen	Variabel Dependen	Nilai Koefisien korelasi (r)	P value
Kepemimpinan	Kinerja	0,473	0,000
Motivasi	Kinerja	0,409	0,000
Kepuasan	Kinerja	0,355	0,000

= 0,05

Sumber : Data Primer, 2021

Berdasarkan hasil pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai p value dari ketiga variable independen hasil analisis spearman rho menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai p value <0,05 maka hasil analisis bivariate dengan menggunakan uji spearman rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variable independen (kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja perawat) dengan variable dependen (kinerja Rumah Sakit Gatoel).

Berdasarkan nilai koefisien korelasi didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasi tertinggi adalah pada variable kepemimpinan yaitu 0,473 yang berarti bahwa kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup erat. Sedangkan pada variable motivasi menunjukkan nilai hubungan yang cukup erat karena nilai koefisien korelasi pada variable independen motivasi = 0,409. Dan pada variable kepuasan didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasinya paling rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara kepuasan

kerja dengan kinerja adalah lemah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,355.

PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Di RS Gatoel Mojokerto

Hasil menunjukkan variable kepemimpinan sebagian besar responden menyatakan kepemimpinan di RS Gatoel sudah cukup baik sebanyak 54 responden (52,9%). Ngalm Purwanto Dalam Mugianti, (2017) menjelaskan kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui 'human relations' dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan membanting tulang memahami dan mencapai segala apa yang menjadi tujuan-tujuan organisasi. Menurut Samsu (2014) Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Proses mempengaruhi ini tentunya bukan dengan jalan paksaan, tetapi bagaimana seorang pemimpin itu mampu berinteraksi dan menginspirasi tugas kepada bawahannya dengan menerapkan teknik-teknik tertentu sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu sehingga apa yang dituju dapat tercapai dengan sukses.

Menurut peneliti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditunjukkan manajemen di RS Gatoel cukup baik. Hal ini terjadi karena kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala ruangan atau pimpinan rumah sakit lainnya sudah cukup efektif dimana menurut responden kepala ruangan mau memberikan arahan pada bawahannya terkait tugas dan tanggung jawab yang diemban serta selalu memperhatikan hasil kerja karyawan dan akan menegur karyawan yang kerjanya tampak lambat, akan tetapi teguran yang disampaikan secara langsung pada

bawahan dengan cara bertatap muka secara langsung tidak dilakukan di depan pasien atau rekan kerja lain, selain itu pimpinan juga mau membantu bawahan untuk menjelaskan tentang prosedur tindakan jika terdapat perawat yang sedang berdebat dengan pasien dan keluarga sehingga situasi menjadi lebih kondusif. Gaya kepemimpinan tersebut sangat mempengaruhi bawahannya, kepemimpinan dengan tipe tersebut cenderung memberi pengaruh positif terhadap bawahannya untuk lebih fokus dalam mencapai tujuan.

2. Motivasi kerja Di RS Gatoel Mojokerto

Data menunjukkan bahwa hampir setengahnya responden (perawat) mempunyai motivasi kerja yang kuat sebanyak 45 responden (44,1%). Menurut Mangkunegara (2017) motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*), karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal (Agustini, T, Mulya, 2019).

Menurut peneliti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang ditunjukkan oleh sebagian besar responden masuk dalam kategori motivasi yang kuat. Hal ini terjadi karena perawat merasa rumah sakit memperhatikan keinginan dan harapan responden dalam melaksanakan pekerjaan, selain itu adanya promosi pengembangan karir yang baik serta sarana dan prasarana dalam bekerja terpenuhi dengan cukup baik sehingga responden merasa nyaman dalam bekerja dan menumbuhkan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Peningkatan motivasi kerja

karyawan ini akan berdampak signifikan terhadap kinerja rumah sakit dimana pada perspektif keuangan rumah sakit menunjukkan pencapaian yang melebihi target.

3. Kepuasan kerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan kepuasan kerja didapatkan data pada table 5.2 bahwa sebagian besar responden merasa puas dalam bekerja sebanyak 54 responden (52,9%). Sutrisno (2016) menyatakan bahwa Kepuasan kerja karyawan merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya. Locke dalam Wijono (2015), “mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah suatu hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan atau pengalaman positif dan menyenangkan dirinya. Pangestu dkk, (2017) menjelaskan bahwa karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai suatu hal yang menyenangkan. Ketika karyawan merasa puas, maka karyawan akan semakin loyal kepada perusahaan, sehingga disiplin, semangat serta moral kerja yang mereka miliki dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat

Menurut peneliti kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh responden pada penelitian ini termasuk dalam kategori puas. Hal ini terjadi karena responden merasa dalam melaksanakan pekerjaan lebih nyaman, suasana atau lingkungan kerja mendukung dan kondusif, jarang terjadi perdebatan dengan teman atau rekan sejawat sehingga responden dapat melakukan pekerjaan dengan tenang. Ketenangan dan kenyamanan responden

dalam bekerja menciptakan kepuasan kerja tersendiri bagi responden sehingga mereka akan menunjukkan sikap kerja yang positif dan mampu memberikan prestasi kerja secara optimal bagi rumah sakit. Adanya kepuasan kerja yang tinggi tersebut membentuk sikap positif dan loyalitas yang baik sehingga akan berdampak pada kinerja rumah sakit dimana pada perspektif keuangan rumah sakit menunjukkan adanya perolehan pendapatan melebihi target yang ditentukan yaitu sebesar 108% dan pada perpektif pertumbuhan dan pembelaran tampak karyawan berusaha untuk dapat meningkatkan skill mereka sehingga dapat menunjukkan kinerja yang positif sebanyak 83,87%.

4. Kinerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan kinerja RS pada table 5.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dapat menunjukkan kinerja yang positif atau baik bagi rumah sakit sebanyak 65 responden (63,7%).

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian Kurniati (2021) yaitu penerapan *Balance Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja rumah sakit dan sebagai pedoman untuk membuat kebijakan dan rencana kerja di masa mendatang. Pada penelitian sebelumnya juga harus diperkaya dengan literature dan dengan bukti empiris tentang manfaat penerapan *Balance Scorecard* di rumah sakit. Hal tersebut juga akan memberikan referensi untuk memperluas implementasi BSC dalam administrasi rumah sakit. Didukung pula dengan hasil penelitian Wiguna, Wati and Marliza (2019) yang menunjukkan hasil penelitian menunjukkan Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau selama ini dalam mengukur kinerja keuangan hanya didasarkan pada laporan keuangan dengan melihat

pertumbuhan pendapatan dan belum menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*. Penerapan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan empat perspektif rata-rata menunjukkan kinerja yang baik, hanya ada beberapa indicator pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Kinerja itu adalah pencapaian suatu organisasi yang ditentukan perusahaan terhadap berhasil atau tidaknya pencapaian tersebut. Kinerja merupakan tujuan yang diciptakan dari index-index kinerja pada perusahaan dalam waktu tertentu. Kinerja yaitu ketersediaan masyarakat dalam melaksanakan suatu aktivitas dan penyempurnanya dapat disesuaikan dengan pertanggungjawabnya terhadap keberhasilannya yang diinginkan. Penilaian kinerja merupakan pendorong seseorang dalam mencapai tujuan berorganisasi dan dapat memenuhi tingkat pencapaian seseorang yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga menghasilkan suatu pengasilan yang ditentukan oleh organisasi. Adapun penilaian kinerja dilakukan untuk menegaskan seseorang dalam berperilaku dan untuk menegaskan seseorang yang semestinya diinginkan, dapat dilakukan dengan sasaran dari keberhasilan kinerja dan dapat diberikan penghargaan. Penilaian kinerja juga dapat dilakukan atasan untuk mendapatkan dasar yang dalam diberi imbalan terhadap prestasi yang masing-masing penanggungjawab terhadap perusahaan secara keseluruhan (Marwal dan Abdullah, 2018). Kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari kata *to perform* artinya menampilkan atau melaksanakan. *Performance* berarti prestasi kerja. Bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, (Mangkunegara 2017).

Menurut peneliti kinerja yang ditunjukkan rumah sakit termasuk kinerja yang positif atau baik. Penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* dilakukan dengan menggunakan 4 indikator yaitu pespektif keuangan, perpektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif konsumen atau pelanggan (Kasun & Hidayah, 2021; Mio et al., 2021; Na et al., 2021). Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan Rumah Sakit Gatoel telah memperoleh pendapatan dan laba melebihi target yang ditentukan. Sedangkan pada proses bisnis internal masih menunjukkan adanya target yang belum tercapai yaitu pada BOR pasien baru tercapai 49,87% dari target yang telah ditentukan sebesar 70%. Akan tetapi keadaan ini bukan karena kinerja rumah sakit yang kurang baik melainkan karena adanya aturan dari pemerintah terkait dengan pedoman pencegahan penularan virus covid 19 sehingga terjadi pembatasan jumlah pasien yang harus diterima rumah sakit sehingga rumah sakit harus membatasi jumlah pasien yang menjalani rawat inap. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan adanya kinerja yang positif dimana sebagian besar pegawai sudah termotivasi untuk mengikuti peatihan dan pendidikan sehingga ketrampilan yang mereka miliki dapat lebih meningkat. Kinerja rumah sakit gatoel juga menunjukkan hasil yang positif pada perspektif pelanggan atau customer dimana pada hasil survey kepuasan konsumen menunjukkan bahwasannya dari seluruh ruangan yang adadi

rumah sakit 85% konsumen atau pasien merasa puas dengan pelayanan yang diberikan.

5. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Di RS Gatoel Mojokerto

Analisis statistic bivariat menunjukkan bahwa nilai p value dari ketiga variable independen hasil analisis spearman rho menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai p value < 0,05 maka hasil analisis bivariate dengan menggunakan uji spearman rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variable independen (kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja perawat) dengan variable dependen (kinerja Rumah Sakit Gatoel). Berdasarkan nilai koefisien korelasi didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasi tertinggi adalah pada variable kepemimpinan yaitu 0,473 yang berarti bahwa kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup erat. Sedangkan pada variable motivasi menunjukkan nilai hubungan yang cukup erat karena nilai koefisien korelasi pada variable independen motivasi = 0,409. Dan pada variable kepuasan didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasinya paling rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah lemah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,35.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wijaya (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan memiliki efek terhadap kinerja perawat dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan berdampak pada safety pasien di layanan klinik (Mugianti, 2017; Purba, 2020). Menurut penelitian ini variable kepemimpinan berpengaruh secara

signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. kepemimpinan yang ditunjukkan di RS Gatoel termasuk dalam kategori kepemimpinan yang baik, hal ini terjadi karena pimpinan di RS Gatoel memfasilitasi bawahan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan sehingga bawahan proaktif dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dan sesuai dengan target yang telah direncanakan. Proses kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin mempercayai bahwasannya bawahannya dapat melaksanakan tugas dengan baik. Pemberian tugas dan tanggung jawab tersebut tidak serta merta di lepas begitu saja tanpa ada pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di rumah sakit, akan tetapi ada beberapa pegawai yang tetap membutuhkan arahan dan bimbingan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik. Keadaan ini menunjukkan bahwasannya kepemimpinan yang ditunjukkan di RS Gatoel sudah cukup demokratis dimana pemimpin tidak serta mempercayai pegawainya untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tetapi juga masih melakukan pengawasan dan bimbingan sehingga proses kerja dapat terlaksana sesuai dengan target yang telah ditentukan dan pegawai juga dapat menjalin hubungan yang positif dengan pimpinan karena adanya interaksi tersebut. Pengaruh kepemimpinan ini dapat terlihat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran didapatkan data sebanyak 83,87% pegawai bersedia untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Kesiapan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan menunjukkan bahwa pimpinan mampu mengarahkan pegawainya untuk dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan agar

ketrampilan yang mereka miliki meningkat dan lebih produktif dalam bekerja.

6. Hubungan Motivasi kerja dengan kinerja Di RS Gatoel Mojokerto

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai p value dari ketiga variable independen hasil analisis spearman rho menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai p value < 0,05 maka hasil analisis bivariate dengan menggunakan uji spearman rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variable independen motivasi kerja dengan kinerja perawat Rumah Sakit Gatoe).

Berdasarkan nilai koefisien korelasi didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasi tertinggi adalah pada variable kepemimpinan yaitu 0,473 yang berarti bahwa kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup erat. Sedangkan pada variable motivasi menunjukkan nilai hubungan yang cukup erat karena nilai koefisien korelasi pada variable independen motivasi = 0,409. Dan pada variable kepuasan didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasinya paling rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah lemah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,355.

Menurut Mangkunegara (2017) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Dalam lingkungan pelayanan keperawatan di RS, tim keperawatan membutuhkan kepemimpinan yang baik, sehingga perawat mempunyai motivasi kerja yang tinggi dalam memberikan asuhan keperawatan (kinerja) yang

berkualitas terhadap pasien (Alrawahi et al., 2020; Passya et al., 2019).

Motivasi kerja yang ditunjukkan pegawai dalam penelitian ini tergolong motivasi kerja yang kuat. Salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan adalah motivasi kerja pegawainya, jika pekerja mempunyai motivasi yang cukup tinggi atau kuat maka akan berdampak pada produktifitas kerja sehingga kinerja perusahaan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai di rumah sakit gatoel berusaha untuk dapat meningkatkan motivasi kerja mereka agar dapat rumah sakit dapat mencapai visi dan misinya dalam memberikan pelayanan terdepan bagi konsumen rumah sakit. Hal ini dapat dilihat pada perspektif keuangan yang menunjukkan pendapatan dan laba rumah sakit melebihi target yang ditentukan selain itu pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pegawai mempunyai motivasi yang kuat untuk meningkatkan kemampuan mereka agar dapat memberikan prestasi dan kinerja yang maksimal serta menciptakan inovasi dalam memberikan pelayanan pada pasien.

7. Hubungan Kepuasan kerja dengan kinerja Di RS Gatoel Mojokerto

Data penelitian menunjukkan bahwa nilai p value dari ketiga variable independen hasil analisis spearman rho menunjukkan nilai = 0,00 sehingga nilai p value < 0,05 maka hasil analisis bivariate dengan menggunakan uji spearman rho menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara variable independen (kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja perawat) dengan variable dependen (kinerja Rumah Sakit Gatoel). Berdasarkan nilai koefisien korelasi didapatkan data bahwa nilai

koefisien korelasi tertinggi adalah pada variable kepemimpinan yaitu 0,473 yang berarti bahwa kekuatan hubungan kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup erat. Sedangkan pada variable motivasi menunjukkan nilai hubungan yang cukup erat karena nilai koefisien korelasi pada variable independen motivasi = 0,409. Dan pada variable kepuasan didapatkan data bahwa nilai koefisien korelasinya paling rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja adalah lemah dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,355.

Penelitian ini didukung dengan penelitian Wijaya (2019) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menurut Sutrisno (2016) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedikan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka. Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah perasaan menyongkong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perawat dalam kinerjanya membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung perannya selama memberikan pelayanan terhadap pasien, salah satunya rekan yang mendukung, leadersip yang kondusif, adanya pembagian kinerja yang jelas, yang kesemuanya berdampak terhadap kepuasan perawat (Khamida & Mastiah, 2018; Orgambídez & Almeida, 2020).

Menurut peneliti kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh responden pada penelitian ini termasuk dalam kategori puas dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini tercermin dengan adanya peningkatan pendapat rumah sakit yang dalam perspektif keuangan didapatkan data melebihi target

yang ditentukan selain itu pada perspektif proses bisnis internal pada target lama hari rawat rumah sakit telah dapat melaksanakan perawatan dengan waktu yang tidak terlalu lama bagi pasien yaitu 3-4 hari sedangkan aturan dari kementerian kesehatan maksimal 6-9 hari, dan pada perspektif konsumen menunjukkan 83% konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai di rumah sakit. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa adanya kepuasan karyawan dalam bekerja akan meningkatkan kinerja rumah secara signifikan. Kepuasan ini terjadi karena responden merasa harapan dan keinginan mereka sudah cukup sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, seperti pada permasalahan pemberian gaji atau imbalan yang sudah disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, selain itu pada pemberian pendidikan dan pelatihan rumah sakit juga memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai sehingga semua pegawai dapat meningkatkan ketrampilan mereka serta dapat memberikan inovasi yang positif dalam melaksanakan pekerjaan. Rasa puas yang diungkapkan oleh responden tersebut akan berdampak secara positif kepada kinerja rumah sakit.

Implementasi dari perencanaan yang telah dirumuskan bersama oleh Manajemen Rumah Sakit, menjadi penentu keberhasilan dari strategi. Fred R. David (2011) menyatakan bahwa dalam implementasi strategi, salah satu hal yang menjadi perhatian penting adalah sumber daya manusia (*human resources concern*). Menjaga fungsi kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja menjadi kewajiban organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Tolak ukur dari keberhasilan implementasi adalah hasil kerja atau

kinerja Rumah Sakit. Pendekatan dalam mengukur kinerja Rumah Sakit yang saat ini banyak dikembangkan adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC). *Balance Scorecard* adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi, dan sasaran kepada pemegang saham (Nursalam, 2020; Balaji et al., 2021; Dwivedi et al., 2021; Wiguna et al., 2019). Dalam mengukur kinerja Rumah Sakit, metode ini tidak hanya mengukur keberhasilan finansial, tetapi mencakup 4 perspektif, yaitu : perspektif finansial (*finance*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses pelayanan internal bisnis (*business process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth*). Menurut Wiguna (2019) pengukuran kinerja suatu organisasi sangat penting untuk dilakukan agar dapat mengetahui atau menilai kinerja yang telah dilakukan rumah sakit serta dapat mengevaluasi dan menilai segala aktivitas yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan berbentuk pengukuran tradisional yang hanya berfokus pada segi keuangan dengan asumsi segi keuangan lebih mudah untuk diukur.

Menurut peneliti hasil penelitian ini menunjukkan bahwasannya kinerja rumah sakit sudah menunjukkan kinerja yang optimal dimana tercermin dari perspektif keuangan yang meningkat dan melebihi target pendapatan dan laba yang ditentukan, selain itu pada aspek proses bisnis internal rumah sakit mampu melakukan perawatan dengan lama hari rawat yang lebih pendek dari aturan yang ditetapkan dan pencapaian jumlah kunjungan juga dapat dikatakan tidak terlalu menurun meskipun masih dalam masa pandemic covid 19. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan adanya motivasi dan

kepuasan kerja yang cukup baik dari pegawai karena pegawai merasa harus dapat meningkatkan kemampuan mereka agar dapat memberikan kontribusi atau kinerja yang produktif pada rumah sakit. Serta pada perspektif pelanggan yang menunjukkan hampir seluruhnya pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh rumah sakit.

KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan yang baik diperlukan dalam focus mencapai tujuan organisasi, motivasi kerja perawat yang kuat, kepuasan kerja perawat yang baik memberikan efek positif terhadap kinerja perawat yang optimal khususnya dalam memberikan asuhan keperawatan di rumah sakit. Kepuasan perawat dalam bekerja akan meningkatkan kinerja di rumah sakit signifikan. Kepuasan perawat akan harapan dan keinginan mereka sudah cukup sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, seperti pada permasalahan pemberian gaji atau imbalan yang sudah disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai, selain itu pada pemberian pendidikan dan pelatihan rumah sakit juga memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai sehingga semua pegawai dapat meningkatkan ketrampilan mereka serta dapat memberikan inovasi yang positif dalam melaksanakan pekerjaan.

Rasa puas yang ditunjukkan oleh perawat tersebut akan berdampak secara positif kepada kinerja rumah sakit. *Balance scorecard* dapat digunakan sebagai salah satu system pendalian manajemen dalam mengelola dan mengawal rumah sakit mencapai visi, misi dan tujuan organisasi, sehingga rumah sakit lebih mudah mengendalikan

kualitas kinerja dari pelayanan yang diterapkan di dalam ketercapaian kepuasan pelayanan kesehatan terhadap pasien (konsumen), khususnya dalam hal ini kepuasan klien terhadap asuhan keperawatan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan adanya motivasi dan kepuasan kerja perawat yang berdampak pada kontribusi atau kinerja yang produktif pada rumah sakit.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada Direktur, tim Keperawatan dan seluruh civitas Rumah Sakit Gatoel Mojokerto yang telah memberikan ijin, memfasilitasi segala keperluan peneliti, kesempatan dan bekerjasama dalam penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Agustini, T, Mulya, C. (2019). Hubungan Motivasi Kerja dan Imbalan yang di Terima Perawat dalam Kepatuhan Pendokumentasian Flowsheet. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Pencerah*, 8(c), 67–74.
- Ahmadiansah, R. (2020). *Psikologi Industri Dan Organisasi* (Pertama). Kreasi Total Media.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Balaji, M., Dinesh, S. N., Manoj Kumar, P., & Hari Ram, K. (2021). Balanced Scorecard approach in deducing supply chain performance. *Materials Today: Proceedings*, 47(xxxx), 5217–5222. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.541>
- Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. (2021). Profil Kesehatan Provinsi Jawa Timur Tahun 2020. In *Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur*.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated balanced scorecard (bsc) and best-worst method (bwm). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 33–50. <https://doi.org/10.31181/dmame2104033d>

- Kasun, R. N. A., & Hidayah, N. (2021). Literature Review : Application of Hospital Performance Analysis with Balanced Scorecard (BSC) in Various Developing Countries , Especially in Southeast Asia. *Proceedings of International Conference on Healthcare Facilities*, 28–35.
- Khamida, K., & Mastiah, M. (2018). Kinerja Perawat Dalam Memberikan Asuhan Keperawatan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap. *Journal of Health Sciences*, 8(2), 154–161. <https://doi.org/10.33086/jhs.v8i2.198>
- Komisi Pengawas Persaingan Usaha. (2020). *Ringkasan eksekutif Pelaku Usaha Dan Struktur Pasar Pada Sektor Jasa Rumah Sakit*. <https://doi.org/10.1787/a26f6edb-id>
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Score Card Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *Buletin Bisnis Dan Manajemen*, 7(01), 14.
- Ma'arifa, Y. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Dala Rangka Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Jendral Ahmad Yani Kota Metro Lampung. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1(1), 1689–1699. <https://scholar.ummetro.ac.id/index.php/simplex/article/view/348>
- Masfi, A., & Soleha. (2020). kinerja perawat. *Nursing Update*, 40(2), 7.
- Medinal. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Operasional Rumah Sakit Bakti Timah Pangkal Pinang Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 7(September), 25–36.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, August, 1–18. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Mugianti, S. (2017). *Manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Praktek Keperawatan*. BPPSDM Kemenkes RI.
- Na, H. J., Lee, K. C., & Kim, S. T. (2021). Integrating text-mining and balanced scorecard techniques to investigate the association between ceo message of homepage words and financial status: Emphasis on hospitals. *Healthcare (Switzerland)*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare9040408>
- Nursalam. (2020). *Manajemen Keperawatan: Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional* (Edisi 6). Salemba Medika.
- Orgambídez, A., & Almeida, H. (2020). Social support, role clarity and job satisfaction: a successful combination for nurses. *International Nursing Review*, 67(3), 380–386. <https://doi.org/10.1111/inr.12591>
- Purba, S., Revida, E., Parinduri, L., Purba, B., & Etc. (2020). *Perilaku Organisasi* (Cetakan I). Yayasan Kita Menulis.
- Passya, P., Rizany, I., Setiawan, H., Studi, P., Keperawatan, I., Kedokteran, F., & Lambung, U. (2019). Hubungan Peran Kepala Ruangan dan Supervisor Keperawatan dengan Motivasi Perawat dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan. *Jurnal Keperawatan Raflesia*, 1(November), 99–108. <https://doi.org/10.33088/jkr.vli2.409>
- Rosyidawati, D. (2020). *Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Perawat di Instalasi Rawat Inap RSUD Dr. Tadjuddin Chalid Dan RSUD Kota Makassar*. Universitas Hasanudin Makassar.
- Rukhan, A. A. (2020). *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi di RSUD Dr. H. Moch. Ansari Saleh Banjarmasin*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Agustini, T , Mulya, C. (2019). Hubungan Motivasi Kerja dan Imbalan yang di Terima Perawat dalam Kepatuhan Pendokumentasian Flowsheet. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Pencerah*, 8(c), 67–74.
- Kasun, R. N. A., & Hidayah, N. (2021). Literature Review : Application of Hospital Performance Analysis with Balanced Scorecard (BSC) in Various Developing Countries , Especially in Southeast Asia. *Proceedings of International Conference on Healthcare Facilities*, 28–35.
- Khamida, K., & Mastiah, M. (2018). Kinerja Perawat Dalam Memberikan Asuhan Keperawatan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap. *Journal of Health Sciences*, 8(2), 154–161. <https://doi.org/10.33086/jhs.v8i2.198>
- Kurniati, F. (2021). Penerapan Balance Score Card Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia. *Buletin Bisnis Dan Manajemen*, 7(01), 14.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). Performance measurement tools for sustainable

business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, August, 1–18.
<https://doi.org/10.1002/csr.2206>

- Mugianti, S. (2017). *Manajemen Dan Kepemimpinan Dalam Praktek Keperawatan*. BPPSDM Kemenkes RI.
- Na, H. J., Lee, K. C., & Kim, S. T. (2021). Integrating text-mining and balanced scorecard techniques to investigate the association between ceo message of homepage words and financial status: Emphasis on hospitals. *Healthcare (Switzerland)*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/healthcare9040408>
- Orgambídez, A., & Almeida, H. (2020). Social support, role clarity and job satisfaction: a successful combination for nurses. *International Nursing Review*, 67(3), 380–386.
<https://doi.org/10.1111/inr.12591>
- Passya, P., Rizany, I., Setiawan, H., Studi, P., Keperawatan, I., Kedokteran, F., & Lambung, U. (2019). Hubungan Peran Kepala Ruangan dan Supervisor Keperawatan dengan Motivasi Perawat dalam Melakukan Dokumentasi Keperawatan. *Jurnal Keperawatan Raflesia*, 1(November), 99–108.
<https://doi.org/10.33088/jkr.v1i2.409>
- Purba, C. F. (2020). *Dampak adverse events bagi keselamatan pasien*.
- Wiguna, K. Y., Wati, R., & Marliza, Y. (2019). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), 571.
<https://doi.org/10.32502/jab.v4i2.1956>

Cite this article as: Susanto., Hidayat, R N., Sajidin, M., Jainurakhma, J. (2022). Balance Score Card : Analisis Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Perawat Dengan Kinerja Rumah Sakit. *Jurnal Ilmiah Media Husada*. 11(1), 56-70.
<https://doi.org/10.33475/jikmh.v7i2.21>