

Analisa Dampak Kinerja Pelayanan dan Kinerja Keuangan Terhadap Motivasi Karyawan (Jam Kerja Efektif, Remunerasi, Pelatihan Karyawan) di Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso

Magdalena Puji Indratni, Yanuar Jak, M.Kamaruzzaman
Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Fakultas Pascasarjana Universitas Respati Indonesia
lenapesonakhayangan@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kinerja pelayanan dengan variabel *Bed Occupancy Rate (BOR)*, *Turn Over Interval (TOI)*, *Average Length of Stay (AVLOS)* dan kinerja keuangan dengan variabel Rasio Kas (*Cash Rasio*), Rasio Lancar (*Current Ratio*), Periode Penagihan Piutang (*Collection Period*), Perputaran Asset Tetap (*Fixed Asset Turnover*), Imbalan Atas Aset Tetap (*Return on Fixed Asset*), Imbalan Ekuitas (*Return On Equity*), Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*), Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional (*Cost Recovery*) terhadap motivasi kerja karyawan (jam kerja efektif, remunerasi, dan jam pelatihan) pada masa pandemi covid 19 di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso. Data yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah data sekunder dari kinerja pelayanan, keuangan, dan sumber daya manusia pada tahun 2019 dan 2020, metode kuantitatif dengan sumber data yang digunakan adalah data sekunder yaitu *time series* dan *data cross section*.

Kata Kunci: Kinerja Pelayanan, Kinerja Keuangan, Motivasi Karyawan, Jam Kerja Efektif, Remunerasi, Jam Pelatihan, Pandemi Covid-19

Abstract

This study aims to analyze the impact of service performance variables (Bed Occupancy Rate (BOR), Turn Over Interval (TOI), and Average Length of Stay (AVLOS)) and the variables of financial performance (Cash Ratio, Current Ratio, Collection Period, Fixed Asset Turnover, Return on Fixed Asset, Return on Equity, Inventory Turnover, and Cost Recovery) towards employee work motivation (effective working hours remuneration, and training hours) during the Covid-19 Pandemic at RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso. The type of data used in this study is a secondary data originated from service performance, finance, and human resources in 2019 and 2020, quantitative analysis calculation towards the secondary data which comprises of time series and cross section data.

Keywords: *Service Performance, Financial Performance, Employee Motivation, Effective Working Hours, Remuneration, Training Hours, Covid-19 Pandemic*

PENDAHULUAN

Organisasi dan institusi publik memiliki kesamaan dalam meningkatkan masyarakat sejahtera melalui aspek pelayanan kesehatan atau *public service oriented* dimana rumah sakit mampu bersaing, berinovasi serta lebih leluasa dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen bisnis, guna memenuhi tuntutan pelayanan yang bermutu. Rumah sakit juga memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui capaian kinerja keuangan dan pelayanannya. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai peningkatan pencapaian tujuan rumah sakit

sebagai *public service* dan peningkatan kualitas pelayanan kesehatan melalui tata kelola keuangan yang baik akan meningkatkan akuntabilitas keuangan serta komitmen. Pengelolaan keuangan yang baik harus ditunjang dengan kualitas sistem dan prosedur yang profesional, akuntabel, relevan, transparan, efisien dan efektif dalam peningkatan kinerja pelayanan publik bidang kesehatan. Keberhasilan rumah sakit tidak terlepas dari kontribusi kinerja pelayanan dan kinerja keuangan yang sejalan dengan program kegiatan rumah sakit menuju pada kemandirian organisasi dimana

kualitas pelayanan berbanding lurus dengan kinerja keuangan dan tingkat kepuasan pelanggan. Peningkatan mutu layanan diharapkan mampu meningkatkan kemandirian keuangan dalam membiayai seluruh biaya operasional rumah sakit sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan berakibat meningkat pula motivasi karyawan. Faktor yang yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan antara lain budaya organisasi, insentif, penghargaan / reward, lingkungan kerja yang nyaman, komunikatif, keterampilan, target capaian kinerja yang jelas, sarana prasarana yang memadai dan mendukung kerja.

Dalam rangka penanggulangan penyakit infeksi perlu dilakukan upaya dalam penguatan ketahanan kesehatan nasional melalui pengembangan pusat layanan unggulan (*Center of Excellence*) penyakit infeksi. Sebagai rumah sakit khusus vertikal kelas A, Rumah Sakit Penyakit Infeksi (RSPI) Prof.Dr.Sulianti Saroso memiliki tugas melakukan kajian penyakit infeksi, menjadi rujukan nasional kasus penyakit infeksi dan penyakit menular serta menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan penyakit infeksi yang memiliki beban tugas pokok dan fungsi ganda mencakup fungsi rujukan pelayanan, pengkajian, penelitian, pendidikan penyakit infeksi dan melakukan fungsi pelayanan rujukan penyakit infeksi yang baik diikuti dengan pelaksanaan riset yang terarah serta didukung dengan pendidikan dan pelatihan yang memadai bagi petugas dari dalam maupun dari luar rumah sakit.

Hasil penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) RSPI Prof.Dr. Sulianti Saroso tahun 2020 mencapai 88.10 dengan kategori Predikat A (Baik) menempati urutan ke 26 dari 56 satker. Capaian ini masih cukup jauh dibandingkan dengan rumah sakit lainnya yang mampu mendapat nilai predikat AA (Sangat Baik). Secara keseluruhan target pendapatan dari kinerja pelayanan dan keuangan pada situasi pandemi covid 19 mengalami perubahan dimana banyak layanan yang tidak beroperasi dan banyaknya tempat tidur yang dikonversikan untuk memberikan pelayanan covid-19 menyebabkan kunjungan rawat jalan menurun sehingga pendapatan operasional juga ikut menurun. Perlunya manajemen melakukan upaya strategik dalam mengatasi dampak pandemi covid 19 terhadap motivasi karyawan melalui kebijakan

rumah sakit terkait pemberlakuan jam kerja karyawan, pembatasan jumlah karyawan yang bekerja dan pengaturan relokasi serta mobilisasi seluruh sumberdaya rumah sakit pada masa pandemi covid-19. Kinerja pelayanan dan kinerja keuangan belum optimal turut berdampak pada motivasi kerja karyawan yang belum maksimal pada masa pandemi covid-19.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan data *times series* dan data *cross section*.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data sekunder atau sumber data tidak langsung yang memberikan informasi data laporan kinerja pelayanan dan laporan kinerja keuangan tahun 2019 – 2020 di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso.

Populasi dan sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan purposive sampling yang pengambilan sampelnya dengan pertimbangan tertentu. Adapun pertimbangan dan kriteria pengambilan sampel yang digunakan adalah laporan yang menjadi indikator mutu rumah sakit yaitu indikator pelayanan dan indikator keuangan tahun 2019 – 2020 yang berhubungan dengan motivasi karyawan (Jam Kerja Efektif, Remunerasi, Pelatihan karyawan).

Variabel Bebas / Independen (X)

Kinerja Pelayanan:

1. *Bed Occupancy Rate* (BOR) merupakan persentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu.
2. *Turn Over Interval* (TOI) merupakan rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi kesaat terisi berikutnya.
3. *Average Length of Stay* (AVLOS) merupakan rata-rata lama rawat seorang pasien.

Kinerja keuangan

1. Rasio Kas (*Cash Rasio*) merupakan rasio yang digunakan untuk melakukan seluruh kewajiban lancar
2. Periode Penagihan Piutang (*Current Rasio*) rasio yang menunjukkan kemampuan rumah sakit dalam melunasi utang-utang jangka pendeknya, yang diukur dari aset lancar dibagi dengan kewajiban lancar
3. Periode Penagihan Piutang (*Collection Period*) merupakan periode dimana Penjualan bersih dibagi dengan rata-rata piutang yang dapat di kumpulan dalam 360 hari dengan nilai baik di bawah 30 hari
4. Perputaran Asset Tetap (*Fixed Asset Turnover*) rasio keuangan yang mengukur produktivitas dan efisiensi asset tetap dalam menghasilkan pendapatan.
5. Imbalan Atas Aset Tetap (*Return on Fixed Asset*) Menghitung efisiensi dalam mengubah uang untuk membeli asset menjadi laba bersih
6. Imbalan Ekuitas (*Return On Equity*) merupakan rasio mengukur kemampuan modal untuk menghasilkan keuntungan / laba / profitabilitas
7. Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*) rasio ini menunjukkan kualitas persediaan dan kemampuan manajemen dalam mengelola persediaan dengan baik dimana menggambarkan berapa kali barang dijual dan diadakan kembali
8. Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional (*Cost Recovery*) merupakan kemampuan rumah sakit (BLU) untuk memenuhi seluruh biaya operasional dalam rangka memenuhi pelayanan dari penerimaan yang diperoleh dari pendapatan fungsional yang telah diberikan rumah sakit

Variabel Terikat / Dependen (Y).

Motivasi Karyawan merupakan kemauan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan dan pengaruh intrinsik maupun ekstrinsik.

1. Kehadiran karyawan / Jam Kerja Efektif merupakan waktu kedatangan dan waktu pulang karyawan yang direkapitulasi dalam satu bulan

2. Penghargaan terhadap kinerja berupa pemberian remunerasi berdasarkan Indikator Kinerja Unit (IKU) dan Point indeks Rupiah (PIR) merupakan apresiasi dari RS melalui sistem reward yang dapat memotivasi dan meningkatkan produktivitas berdasarkan capaian kinerja individu dan unit
3. Pengembangan karier / pelatihan karyawan merupakan Kegiatan kepegawaian yang membantu karyawan untuk merencanakan karier masa depan ditempat kerja melalui pendidikan dan pelatihan setiap karyawan dalam satu tahun

Metode Analisis Data

Data dianalisis dengan metode *time series* dan *data cross section* dimana data diolah menggunakan SPSS 24 untuk melihat dampak antar variabel yang diuji. Dilakukan uji normalitas, multikolinearitas, autokolerasi, heteroskedastisitas, analisis regresi linier berganda, hipotesis uji-t, uji F nilai signifikansi yang digunakan yaitu 0,05.

HASIL PENELITIAN

Statistik Deskriptif

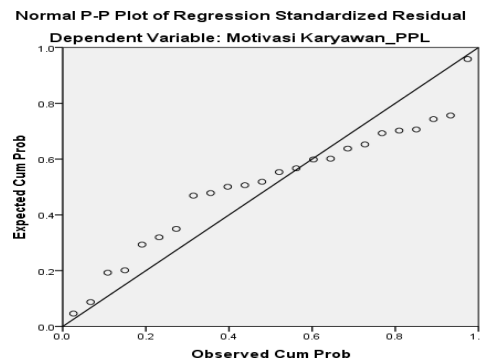
Statistik deskriptif dalam penelitian ini fokus pada nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dari setiap variabel penelitian yang digunakan. Standar deviasi digunakan untuk melihat tingkat penyebaran data dari nilai rata-rata, yang mana angka standar deviasi yang mendekati angka 0 menandakan bahwa semakin kecil kesenjangan dari sebaran data dapat dilihat pada tabel di bawah :

Tabel 1. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BOR	24	24.14	96.63	50.56	24.27
TOI	24	1.00	16.00	7.12	4.14
AVLOS	24	5.00	15.00	7.33	2.85
Rasio Kas	24	3.41	403.80	91.19	100.82
Rasio Lancar	24	15.35	1841.70	245.50	387.88
Period Penagihan Piutang	24	8.08	335.27	61.92	67.61
Perputaran Aset Tetap	24	.003	59.34	2.76	12.05

Imbalan atas Aset Tetap	24	-.704	.735	.080	.287
Imbalan Ekuitas	24	-.115	1.27	.142	.286
Perputaran Persediaan	24	12.11	1341.00	112.29	268.51
Rasio Pendapatan PNPB	24	.378	1.09	.76454	.21
Motivasi Karyawan_JKE	24	27.23	254.70	174.42633	52.34
Motivasi Karyawan_PIR	24	2606	7068	3945.92	1374.68
Motivasi Karyawan_JPL	24	0.00	448.00	111.83	108.44
Valid N (listwise)	24				

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian



Gambar 1 Uji Normalitas Data

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Pada Gambar 1 terlihat bahwa titik-titik menyebar mendekati garis diagonal, sehingga berdasarkan grafik Normal Probability Plot dan Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov di atas dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

Uji Normalitas

Tabel 1. Hasil Pengujian Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N	24	24	24
Normal Mean	.0000000	.0000000	.0000000
Parameters Std.	25.74448379	.01159296	43.10275154
Deviation			
Most Absolute	.098	.107	.166
Extreme Positive	.057	.078	.126
Differences Negative	-.098	-.107	-.166
Test Statistic	.098	.107	.166
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.088 ^c

a. Test distribution is Normal.

Tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi Asymp. Sig. (2-tailed) residual variable Jam Kerja Efektif Karyawan sebesar 0,200, residual variable Remunerasi Karyawan adalah 0.200, dan residual variable Jam Pelatihan Karyawan sebesar 0,088. Keseluruhan dari nilai ini menyatakan bahwa data berdistribusi normal, yaitu residual > 0,05.

Uji Multikolinearitas

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
BOR	.191	5.239
TOI	.185	5.413
AVLOS	.204	4.893
Rasio Kas	.358	2.792
Rasio Lancar	.137	7.295
Period Penagihan Piutang	.856	1.168
Perputaran Aset Tetap	.104	9.624
Imbalan atas Aset Tetap	.494	2.023
Imbalan Ekuitas	.562	1.779
Perputaran Persediaan	.160	6.248
Rasio Pendapatan PNPB	.205	4.871

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 3 diatas terlihat bahwa seluruh variable independen memiliki nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10. Hasil ini menunjukkan tidak terjadinya multikolinearitas pada variable independen yang diteliti.

Uji Autokorelasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode tertentu dengan kesalahan pengganggu periode sebelumnya. Penelitian ini melakukan uji autokorelasi dengan

menggunakan Run Test sebagaimana hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 3. Hasil Pengujian Autokorelasi

Runs Test			
	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
Test Value ^a	.98013	-34.90927	5.40062
Cases < Test Value	12	12	12
Cases >= Test Value	12	12	12
Total Cases	24	24	24
Number of Runs	16	14	13
Z	1.044	.209	.000
Asymp. Sig. (2-tailed)	.297	.835	1.000

a. Median

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 4 diatas terlihat bahwa nilai Asymp.Sig. (2-tailed) pada nilai residual adalah sebesar 0,297 untuk variable Jam Kerja Efektif Karyawan. Nilai residual sebesar 0,835 untuk Remunerasi Karyawan dan nilai residual 1,000 untuk Jam Pelatihan Karyawan. Nilai residual dari ketiga variable ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat dikatakan pada variable yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi autokorelasi.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada bagian ini dilakukan dengan menggunakan uji F yaitu untuk melihat pengaruh seluruh variable independent terhadap variable dependen secara simultan, uji t yaitu untuk menguji pengaruh parsial variable independent terhadap variable dependen, dan uji koefisien determinasi (R²) yaitu untuk mengetahui kontribusi masing-masing variable independent terhadap variable dependennya.

Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan apakah seluruh variable independent jika dimasukkan ke dalam model memiliki pengaruh secara simultan terhadap variable dependennya. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 5. Hasil Uji F pada Variabel Dependen Jam Kerja Efektif Karyawan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47780.59	11	4343.69	3,419	.022 ^b
	Residual	15243.90	12	1270.32		
	Total	63024.50	23			

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 5 diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,022 < \alpha = 0,05$ dan F hitung $> F$ tabel ($3,419 > 2,850$), sehingga dapat dinyatakan H0 ditolak H1 diterima, yang artinya kinerja pelayanan (BOR, TOI, AVLOS) dan kinerja keuangan (Rasio Kas, Rasio Lancar, Periode Penagihan Piutang, Perputaran Aset Tetap, Imbalan atas Aset Tetap, Imbalan Ekuitas, Perputaran Persediaan, Rasio Pendapatan PNPB) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan jika dilihat dari Jam Kerja Efektif.

Tabel 4. Hasil Uji F pada Variabel Dependen Remunerasi Karyawan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39621216.49	11	3601928.772	11.246	.000 ^b
	Residual	3843461.347	12	320288.446		
	Total	43464677.83	23			

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 6 diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$ dan Fhitung $> F$ tabel ($11,246 > 2,850$), sehingga dapat dinyatakan H0 ditolak H1 diterima, yang artinya kinerja pelayanan (BOR, TOI, AVLOS) dan kinerja keuangan (Rasio Kas, Rasio Lancar, Periode Penagihan Piutang, Perputaran Aset Tetap, Rasio Pendapatan PNPB) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan jika dilihat dari Remunerasi. `Tabel 5 Hasil Uji F pada Variabel Dependen Jam Pelatihan Karyawan

Tabel 7. Hasil Uji F pada Variabel Dependen Jam Pelatihan Karyawan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	227734.848	11	20703.168	5.814	.003 ^b
	Residual	42730.485	12	3560.874		
	Total	270465.333	23			

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 7 diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,003 < \alpha = 0,05$ dan Fhitung $> F_{tabel}$ ($5,814 > 2,850$), sehingga dapat dinyatakan H_0 ditolak H_1 diterima, yang artinya kinerja pelayanan (BOR, TOI, AVLOS) dan kinerja keuangan (Rasio Kas, Rasio Lancar, Periode Penagihan Piutang, Perputaran Aset Tetap, Rasio Pendapatan PNBP) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan jika dilihat dari Jam Pelatihan karyawan.

Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh variable independent secara parsial berpengaruh terhadap variable dependen. Hasil uji t dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 6. Hasil Uji t pada Variabel Dependen Jam Kerja Efektif Karyawan

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	160.647	93.840		1.712	.113
BOR	.900	.701	.417	1.284	.223
TOI	-4.810	4.174	-.381	1.152	.272
AVLOS	-1.703	5.760	-.093	-2.296	.773
Rasio Kas	-.511	.123	-.984	4.149	.001
Rasio Lancar	.067	.052	.493	1.285	.223
Period Penagihan Piutang	-.106	.119	-.137	-.893	.389
Perputaran Aset Tetap	-5.077	1.912	-1.169	2.655	.021
Imbalan atas Aset Tetap	-94.165	36.816	-.516	2.558	.025
Imbalan Ekuitas	117.409	34.610	.642	3.392	.005
Perputaran Persediaan	.853	.306	.990	2.790	.016
Rasio Pendapatan PNBP	10.636	77.122	.043	.138	.893

a. Dependent Variable: Motivasi Karyawan_JKE
Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 9. Hasil Uji t pada Variabel Dependen Remunerasi Karyawan

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	160.647		1.712	.113
BOR	.900	.417	1.284	.223
TOI	-4.810	-.381	1.152	.272
AVLOS	-1.703	-.093	-2.296	.773
Rasio Kas	-.511	-.984	4.149	.001
Rasio Lancar	.067	.493	1.285	.223
Period Penagihan Piutang	-.106	-.137	-.893	.389
Perputaran Aset Tetap	-5.077	-1.169	2.655	.021
Imbalan atas Aset Tetap	-94.165	-.516	2.558	.025
Imbalan Ekuitas	117.409	.642	3.392	.005
Perputaran Persediaan	.853	.990	2.790	.016
Rasio Pendapatan PNBP	10.636	.043	.138	.893

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3777.226	1490.047		2.535	.026
BOR	31.547	11.125	.557	2.836	.015
TOI	-74.572	66.282	-.225	1.125	.283
AVLOS	103.706	91.466	.215	1.134	.279
Rasio Kas	-3.838	1.956	-.282	1.963	.073
Rasio Lancar	1.105	.822	.312	1.345	.204
Period Penagihan Piutang	3.598	1.886	.117	1.908	.081
Perputaran Aset Tetap	-46.028	30.364	-.404	1.516	.155
Imbalan atas Aset Tetap	311.053	584.592	.065	.532	.604
Imbalan Ekuitas	2711.358	549.560	.565	4.934	.000
Perputaran Persediaan	.082	4.954	.004	.017	.987
Rasio Pendapatan PNBP	2733.301	1224.594	-.423	2.232	.045

a. Dependent Variable: Motivasi Karyawan_PIR
Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 7. Hasil Uji t pada Variabel Dependen Jam Pelatihan Karyawan

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	362.825	157.111		2.309	.040
BOR	-.503	1.173	-.113	-4.229	.675
TOI	-11.637	6.989	-.445	1.665	.122
AVLOS	-14.512	9.644	-.382	1.505	.158
Rasio Kas	-.620	.206	-.576	3.006	.011
Rasio Lancar	.478	.087	1.710	5.517	.000
Period Penagihan Piutang	-.208	.119	-.130	1.046	.316
Perputaran Aset Tetap	-9.846	3.202	-1.095	3.075	.010
Imbalan atas Aset Tetap	144.441	61.640	-.382	2.343	.037
Imbalan Ekuitas	15.353	57.946	.041	.265	.796
Perputaran Persediaan	-1.195	.512	-.670	2.336	.038
Rasio Pendapatan PNBP	27.005	129.122	.053	.209	.838

a. Dependent Variable: Motivasi Karyawan_PPL
 Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi (R²) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variable independent dalam menjelaskan variable dependen. Hasil uji koefisien determinasi (R²) dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) pada Variabel Dependen Jam Kerja Efektif Karyawan

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.871 ^a	.758	.536	35.641624	2.239

a. Predictors: (Constant), Rasio Pendapatan PNBPN, Period Penagihan Piutan, Rasio Kas, Perputaran Persediaan, Imbalan Ekuitas, Imbalan atas Aset Tetap, AVLOS, TOI, BOR, Perputaran Persediaan, Rasio Lancar

b. Dependent Variable: Motivasi Karyawan_JKE

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 11 diatas menunjukkan bahwa nilai (R²) sebesar 0,758 yang artinya kinerja pelayanan (BOR, TOI, AVLOS) dan kinerja keuangan (Rasio Kas, Rasio Lancar, Periode Penagihan Piutang, Perputaran Aset Tetap, Imbalan atas Aset Tetap, Imbalan Ekuitas, Perputaran Persediaan, Rasio Pendapatan PNBPN) dapat menjelaskan Motivasi Karyawan – Jam Kerja Efektif sebesar 75,8% dan 24,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) pada Variabel Dependen Remunerasi Karyawan

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.955 ^a	.912	.831	565,940	2.444

a. Predictors: (Constant), Rasio Pendapatan PNBPN, Period Penagihan Piutan, Rasio Kas, Perputaran Persediaan, Imbalan Ekuitas, Imbalan atas Aset Tetap, AVLOS, TOI, BOR, Perputaran Persediaan, Rasio Lancar

b. Dependent Variable: Motivasi Karyawan_PIR

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 12 diatas menunjukkan bahwa nilai (R²) sebesar 0,912 yang artinya kinerja pelayanan (BOR, TOI, AVLOS) dan kinerja keuangan (Rasio Kas, Rasio Lancar, Periode Penagihan Piutang, Perputaran Aset Tetap, Imbalan atas Aset Tetap, Imbalan Ekuitas, Perputaran Persediaan,

Rasio Pendapatan PNBPN) dapat menjelaskan Motivasi Karyawan – Remunerasi Karyawan sebesar 91,2% dan 8,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Tabel 10. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²) pada Variabel Dependen Jam Pelatihan Karyawan

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.918 ^a	.842	.697	59.673057	2.367

a. Predictors: (Constant), Rasio Pendapatan PNBPN, Period Penagihan Piutan, Rasio Kas, Perputaran Persediaan, Imbalan Ekuitas, Imbalan atas Aset Tetap, AVLOS, TOI, BOR, Perputaran Persediaan, Rasio Lancar

b. Dependent Variable: Motivasi Karyawan_PPL

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

Tabel 13 diatas menunjukkan bahwa nilai (R²) sebesar 0,842 yang artinya kinerja pelayanan (BOR, TOI, AVLOS) dan kinerja keuangan (Rasio Kas, Rasio Lancar, Periode Penagihan Piutang, Perputaran Aset Tetap, Imbalan atas Aset Tetap, Imbalan Ekuitas, Perputaran Persediaan, Rasio Pendapatan PNBPN) dapat menjelaskan Motivasi Karyawan – Jam Pelatihan Karyawan sebesar 84,2% dan 15,8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kinerja Pelayanan terhadap Motivasi Karyawan di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso

Dalam pengujian hipotesis telah ditentukan bahwa pengambilan keputusannya yaitu, apabila nilai signifikansi lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka H0 diterima yang mana kinerja pelayanan (BOR, TOI, dan AVLOS) tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan (Jam Kerja Efektif, Remunerasi, dan Jam Pelatihan). Sedangkan, jika nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka H0 ditolak - H1 diterima yang menjelaskan bahwa kinerja pelayanan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan.

1. **Bed Occupancy Rate (BOR)**

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Bed Occupancy Rate (BOR)* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Nilai Ideal *Bed Occupancy Rate (BOR)* yang disarankan antara 75% – 80%, dimana *Bed Occupancy Rate (BOR)* di hitung dengan membandingkan jumlah tempat tidur yang terpakai dengan tempat tidur yang tersedia berdasarkan keputusan darirumah sakit terkait jumlah tempat tidur. *Bed Occupancy Rate (BOR)* akan berubah mengikuti perubahan jumlah tempat tidur dan mempengaruhi nilai capaian *Bed Occupancy Rate (BOR)* sesuai ketentuan dan kebijakan yang ditetapkan rumah sakit. Semakin tinggi *Bed Occupancy Rate (BOR)* maka semakin banyak jumlah pasien yang dilayani sehingga semakin banyak karyawan yang harus melayani pasien yang di rawat. Pelayanan yang diberikan karyawan kepada pasien yang dirawat mengakibatkan semakin efektifnya jam kerja karyawan dalam memberikan pelayanan kesehatan.

2. **Turn Over Interval (TOI)**

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Turn Over Interval (TOI)* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Tingkat efisiensi daripada penggunaan tempat tidur di rumah sakit juga berkaitan dengan jam kerja efektif dimana semakin efektif jam kerja karyawan maka semakin efisien waktu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya yang disesuaikan dengan kemampuan fisiknya. Pemantauan yang baik terhadap efisiensi menghindari terjadinya kerugian akibat tindakan penyimpangan. Efisiensi sangat berguna untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki rumah sakit dengan tepat sehingga kemampuan sumberdaya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan dan meningkatkan pelayanan kesehatan yang diberikan sehingga berkontribusi dalam

peningkatan pendapatan rumah sakit yang akan dikembalikan kepada karyawan berupa pemberian insentiv atau remunerasi berdasarkan capaian kinerja. Kemudian, hasil yang sama dengan dua motivasi yang lain bahwa pada penelitian ini yaitu *Turn Over Interval (TOI)* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Pelatihan. Salah satu penyebab *Turn Over Interval (TOI)* tinggi, kemungkinan disebabkan karena manjeman rumah yang kurang baik, kurang permintaan (*demand*) akan tempat tidur atau jumlah pasien yang dirawat menurun serta kebutuhan tempat tidur darurat tidak berkurang. *Turn Over Interval (TOI)* yang tinggi dapat diturunkan dengan mengadakan perbaikan terhadap manajemen tempat tidur yang baik nilai ideal yaitu 1-3 hari. *Turn Over Interval (TOI)* yang baik harus di imbangi dengan peningkatan keahlian dan keterampilan seluruh karyawan.

3. **Average Length of Stay (AVLOS)**

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *Average Length of Stay (AVLOS)* berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. *Average Length of Stay (AVLOS)* yang baik memberikan gambaran tingkat efisiensi mutu pelayanan rumah sakit yang baik antara 6-9 hari. Indikator ini menggambarkan tingkat efisiensi yang mampu memberikan gambaran mutu pelayanan yang diberikan rumah sakit berdasarkan hasil capaian kinerja seseorang baik secara kuantitas maupun kualitas yang mampu menggunakan waktu kerjanya dengan seefektif mungkin untuk memberikan pelayanan yang bermutu.

Pengaruh Kinerja Keuangan terhadap Motivasi Karyawan di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso

Pengujian hipotesis dilakukan dalam melihat pengaruh kinerja keuangan (Rasio Kas, Rasio Lancar, Periode Penagihan Piutang,

Perputaran Aset Tetap, Imbalan atas Aset Tetap, Imbalan Ekuitas, Perputaran Persediaan, dan Rasio Pendapatan PNBPN terhadap motivasi karyawan (Jam Kerja Efektif, Remunerasi, dan Jam Pelatihan). Nilai signifikansi dilihat sebagai pengambilan keputusan dari pengujian, dimana nilai signifikansi yang lebih besar dari $\alpha = 0,05$ maka kinerja keuangan tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan dan H_0 diterima. Sedangkan, jika nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ menjelaskan kinerja keuangan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan yang kemudian menyebabkan H_1 diterima.

1. Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Rasio Kas (*Cash Ratio*) berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Peningkatan nilai kas dan setara kas terhadap kewajiban atau hutang rumah sakit. Semakin besar rasio kas berarti semakin banyak aset tunai atau uang cash yang dapat dipergunakan untuk membayar seluruh kewajiban rumah sakit termasuk membayar belanja operasional pegawai. Uang cash yang dimiliki mampu menjamin kelancaran seluruh pelayanan termasuk menjamin adanya keterkaitan yang signifikan dengan jam kerja efektif, dimana seluruh kebutuhan sarana prasarana kantor yang tersedia lengkap, ruangan yang nyaman dan udara yang sejuk, lingkungan kerja yang bersih dan aman, adanya sistem yang terintegrasi dengan komputer, listrik-air-telpon yang memenuhi kebutuhan pegawai, alat kesehatan serta penunjang diagnostik tersedia dengan lengkap sehingga jam kerja karyawan menjadi efektif dan produktif. Kemudian, hasil temuan pada penelitian ini Rasio Kas (*Cash Ratio*) berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Pelatihan. Rasio kas yang tersedia dan dipergunakan secara maksimal juga dapat digunakan untuk membayar pelatihan karyawan dan tenaga pelatih yang mampu meningkatkan aset keterampilan dan keahlian seluruh karyawan.

2. Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Rasio Lancar (*Current Ratio*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Rasio Lancar (*Current Ratio*) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang yang ada dengan aset lancar yang dimiliki. Rasio lancar (*Current Ratio*) atau modal kerja yang dimiliki rumah sakit mampu mengevaluasi kemampuan dalam membayar seluruh tagihan hutang rekanan atau pihak ketiga, membayar gaji karyawan, semakin tinggi rasio lancar rumah sakit maka kemampuan dan posisi keuangan yang dimiliki semakin kuat dan mandiri. Temuan selanjutnya, dijelaskan bahwa Rasio Lancar (*Current Ratio*) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan dari Remunerasi. Apabila nilai Rasio Lancar (*Current Ratio*) atau modal kerja menurun maka kemungkinan besar rumah sakit akan mengalami masalah keuangan dalam membayar kewajiban dalam memberikan remunerasi kepada seluruh karyawan secara tepat waktu setiap bulannya.

3. Periode Penagihan Piutang (*Collection Period*)

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Periode Penagihan Piutang (*Collection Period*) berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Periode penagihan piutang (*Collection Period*) atau rata-rata hari yang diperlukan rumah sakit dalam menagihkan piutang kepada penjamin atau mengubah piutang rumah sakit menjadi kas. Semakin cepat proses kelengkapan administrasi dalam penagihan piutang yang dapat dilakukan berarti kinerja karyawan semakin efektif jam kerjanya karena target penagihan berdasarkan waktu tercapai dan tidak adanya tagihan pelayanan yang tidak dapat di tagihkan atau tidak adanya tagihan yang tertinggal akibat tidak diinputnya billing tagihan pasien.

4. Perputaran Aset Tetap (*Fixed Asset Turnover*)

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Perputaran Aset Tetap (*Fixed Asset Turnover*) berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Perputaran Aset Tetap (*Fixed Asset Turnover*) merupakan rasio keuangan yang dipergunakan untuk mengukur produktivitas dan efisiensi aset atau modal tetap yang dapat menghasilkan pendapatan rumah sakit.

5. Imbalan atas Aset Tetap (*Return on Fixed Asset*)

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Imbalan atas Aset Tetap (*Return on Fixed Asset*) berpengaruh negative dan signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Merupakan rasio yang digunakan untuk menilai sejauh mana rumah sakit mampu menggunakan seluruh aset tetap yang dimiliki dalam kegiatan pelayanan untuk menghasilkan keuntungan. Pendapatan yang surplus terhadap aset tetap berarti rumah sakit sudah dapat mengoptimalkan seluruh aset yang ada untuk menghasilkan pendapatan sehingga semakin besar surplus maka semakin baik keuangan dan produktifitas karyawan semakin baik.

6. Imbalan Ekuitas (*Return On Equity*)

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Imbalan Ekuitas (*Return On Equity*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi imbalan ekuitas maka semakin efektif rumah sakit dalam menggunakan modal sendiri dan merupakan indikator penting dalam pengambilan keputusan investasi terhadap pengembangan pelayanan kesehatan bagi pimpinan rumah sakit.

7. Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*)

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. perputaran persediaan barang dan jasa yang ada di rumah sakit menggambarkan semakin cepat dan tinggi perputaran persediaan atau persediaan mampu di jual dengan cepat berarti manajemen mampu memotivasi karyawan dalam mengelola persediaan dengan efisien dan efektif. Semakin meningkatnya pendapatan sehingga meminimalisir terjadinya kerugian akibat kerusakan barang atau kadaluarsa karena perputaran barang persediaan yang lambat.

8. Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional (*Cost Recovery*)

Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional (*Cost Recovery*) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi karyawan dari Jam Kerja Efektif. Kinerja keuangan terbukti berkolerasi kuat dengan Rasio Pendapatan PNBPN terhadap Biaya Operasional (*Cost Recovery*) dan tingkat kemandirian. Kemampuan rumah sakit yang diperoleh dari pendapatan fungsional yang berasal dari pelayanan jasa yang diberikan kepada pelanggan untuk dipergunakan semaksimal mungkin dalam membiayai belanja operasional dan investasi yang digunakan untuk memenuhi kegiatan pelayanan. Semakin tingginya pendapatan rumah sakit diharapkan semakin menurunnya ketergantungan rumah sakit terhadap bantuan dana dari luar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pengujian hipotesis menghasilkan beberapa kesimpulan terkait pengaruh kinerja pelayanan dan kinerja keuangan terhadap motivasi karyawan secara positif dan

signifikan di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso, sebagai berikut :

1. Pengaruh kinerja Pelayanan *Bed Occupancy Rate (BOR)* terhadap Motivasi Karyawan dari Remunerasi di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso berpengaruh positif dan signifikan dimana *Bed Occupancy Rate (BOR)* Semakin tinggi *Bed Occupancy Rate (BOR)* maka berkorelasi dengan banyaknya pasien yang dirawat sehingga meningkatkan pendapatan rumah sakit. Peningkatan kinerja pelayanan dari variabel *Bed Occupancy Rate (BOR)* mencerminkan kualitas mutu pelayanan yang diberikan. Meningkatnya *Bed Occupancy Rate (BOR)* RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso dapat disimpulkan bahwa tingkat kepercayaan atas mutu layanan yang diberikan pasien terhadap pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara karyawan, dokter, pasien dan keluarga. Meningkatnya *Bed Occupancy Rate (BOR)* sejalan dengan meningkatnya pendapatan dan meningkatnya motivasi karyawan dari remunerasi yang diberikan berdasarkan penilaian kinerja yang mampu di capai oleh setiap karyawan.
2. Pengaruh Kinerja Keuangan Rasio Lancar, imbalan ekuitas terhadap Motivasi Karyawan dari Jam kerja efektif, remunerasi, Jam Pelatihan artinya berpengaruh dimana kinerja pelayanan sebagai ujung tombak pelayanan harus didukung dengan kinerja keuangan yang mampu memberikan *performance* yang baik. Kinerja keuangan yang baik menunjukkan tingkat akuntabilitas dan kepercayaan seluruh stakeholder dalam menyerahkan seluruh pembiayaan layanannya kepada rumah sakit. Pengaruh kinerja keuangan terhadap motivasi di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso memastikan bahwa motivasi untuk selalu berprestasi terkait kinerja yang diperoleh karyawan mampu di apresiasi oleh rumah sakit dan pimpinan dalam bentuk tercapainya jam kerja yang efektif, peningkatan kesejahteraan melalui

pemberian remunerasi dan peningkatan pelatihan karyawan.

3. Pengaruh antara Kinerja Pelayanan dan Kinerja Keuangan secara simultan terhadap Motivasi Karyawan dari Jam Kerja Efektif, Remunerasi, dan Jam Pelatihan selama pandemic covid -19 berdampak menurun signifikan atas kinerja pelayanan dari jumlah kunjungan dan keuangan secara mayoritas dialami oleh hampir seluruh rumah sakit. Namun di RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso sebagai rumah sakit khusus rujukan covid-19 justru mengalami peningkatan kinerja layanan yang sejalan dengan strategi kebijakan operasional dalam menghadapi pandemi. Pengalihan layanan memberikan dampak terhadap peningkatan pendapatan yang menyebabkan meningkatnya likuiditas rumah sakit sehingga rumah sakit mampu tetap menjaga kesinambungan pelayanan dan mensejahterakan karyawan sehingga motivasi karyawan meningkat.

Saran Bagi Rumah Sakit :

1. Manajemen rumah sakit diharapkan dapat memantapkan dan meningkatkan sistem evaluasi dan penilaian terhadap capaian kinerja kinerja pelayanan dan Kinerja Keuangan
2. Dalam rangka meningkatkan motivasi karyawan perlu dilakukan penilaian kinerja yang lebih objektif dan terukur dalam hal pemberian remunerasi kepada seluruh karyawan
3. Pemberian remunerasi harus berdasarkan penilaian kinerja secara objektif, transparan, terukur dalam rangka meningkatkan motivasi pegawai untuk memberikan peningkatan mutu pelayanan yang lebih baik.
4. Perlunya pemantapan dalam implementasi kebijakan

remunerasi di rumah sakit melalui ketepatan alokasi anggaran dan komitmen bersama serta perubahan yang berkesinambungan terhadap budaya kerja organisasi, kualitas dan kuantitas pelayanan, dengan mengoptimalkan sumberdaya yang melibatkan seluruh pemangku kepentingan .

5. Manajemen Rumah Sakit diharapkan mampu mempertahankan *Bed Occupancy Rate (BOR)* yang semakin tinggi maka semakin besar pendapatan yang diterima rumah sakit sehingga semakin besar pula Point Indek Rupiah (PIR) yang diberikan sebagai pengali remunerasi serta memberikan pengaruh yang besar terhadap kepuasan karyawan.
6. Memperluas konversi tempat tidur tekanan negatif dengan ventilator pada masa pandemi covid 19 karena banyaknya kebutuhan permintaan akan kamar tersebut.
7. Meningkatkan motivasi kerja karyawan melalui pendidikan dan keterampilan berkaitan covid-19 bagi seluruh karyawan.
8. Dengan peningkatan *Bed Occupancy Rate (BOR)* diharapkan rumah sakit dapat mengalokasikan biaya operasional yang dapat di pergunakan sebagai biaya pengembangan sumberdaya manusia minimal 10% - 40% dari total pendapatan yang dianggarkan, karena karyawan merupakan aset sumberdayayang sangat berharga.
9. Peningkatan kinerja pelayanan dan kinerja keuangan sangat

berpengaruh terhadap kemandirian rumah sakit yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dari remunerasi, sehingga perlunya reward terhadap karyawan yang bekerja melebihi dari target sehingga memacu seluruh karyawan untuk berkompetisi meningkatkan seluruh pelayanan.

Saran bagi penelitian selanjutnya :

1. Penelitian selanjutnya dapat mengambil aspek variabel penelitian lainnya sehingga memperluas variabel yang diteliti agar dapat menjelaskan secara holistik.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengambil periode pengambilan data lebih dari 3 tahun agar data yang di dapatkan lebih banyak dan lebih lengkap sehingga sampel yang didapat lebih banyak dan lebih komprehensif.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan menambah variable independen lain yang duga dapat berpengaruh terhadap kemandirian keuangan seperti *Good Corporate Governance* untuk mengetahui hubungan sistem yang mengelola dan mengawasi proses pengendalian secara berkesinambungan sebagai pertanggungjawaban tata kelola rumah sakit yang baik.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan tipe klasifikasi rumah sakit yang sama atau klasifikasi rumah sakit yang berbeda untuk mengetahui perbedaan fungsi, fasilitas dan pelayanan spesialisistik lainnya

REFERENSI

- Atmosoeparto, (2005), *Faktor internal dan eksternal sangat mempengaruhi kinerja Organisasi*.
- Bastian, (2001), *Pengukuran dan penilaian kinerja mendorong tercapainya tujuan organisasi yang berkesinambungan*.
- Departemen Kesehatan Republik Indonesia, (2005), *Buku Petunjuk Pengisian, Pengelolaan dan Penyajian Data Rumah Sakit*. Jakarta: Penerbit DikjenBina Pelayanan Medik Departemen Kesehatan RI (2005), *Standart Pelayanan Minimal*
- Dr.H.Bahrul kirom, (2015), *Mengukur kinerja pelayanan dan kepuasan konsumen, pustaka reka cipta, Bandung, hlm 3*
- Herzberg, Frederick. 1967, *Work and The \ Nature of Man*. The World Publishing Company– Cleveland And New York
- Iwan Dakota dkk (2017) *Implementasi Kebijakan Remunerasi di Rumah Sakit Pemerintah*
- Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1138/MENKES/SKXI/2009 *tentang Penetapan Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso sebagai Pusat Kajian dan Rujukan Nasional Penyakit Infeksi*
- Keputusan Badan Koordinasi Penanaman Modal Nomor 7/1/10/KES/PMDN/2017 *tentang Izin Operasional Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. dr. Sulianti Saroso sebagai Rumah Sakit Khusus Kelas A*.
- Kirsten, E., & Toit, E. d. (2018). *The Relationship Between Remuneration and Financial Performance for Companies Listed on The Johannesburg Stock Exchange*. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, ISSN: (Online) 2222-3436, (Print) 1015-8812, 1-10.
- Marimuthu, F., & Kwenda, F. (2019). *The Relationship Between Exceutive Remuneration and Financial Performance in South African State-Owned Entities*. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal: Volume 23, Issue 4*.
- Mentari Candrasari dkk, (2017), *Analisis Kinerja Keuangan dan Pelayanan dengan Kemandirian Rumah Sakit di RSUD Dr.Abdoer Rahem Situbondo*
- Park & Rainey dalam Jeon dan Robertson (2013:11) *public service-oriented motivation*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 23 Tahun 2005 *Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, (2016) *Faktor-faktor penilaian indikator kinerja aspek pelayanan*.
- Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 *tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU)*.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 76/PMK.05/2008 tanggal 23 Mei 2008 *tentang Pedoman Akuntansi Dan Pelaporan Keuangan BLU*.
- Peraturan Menteri Kesehatan No.340/Menkes/PER/III/2010 *tentang Klarifikasi Rumah Sakit Khusus yang menguatkan Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. Dr. Sulianti Saroso sebagai Rumah sakit Khusus Infeksi*.
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 51 Tahun 2019 *tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Penyakit Infeksi Prof. dr. Sulianti Saroso*.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-54/PB/2013 *tentang Penilaian Kinerja Satuan Kerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan*.
- PMK No. 07/PMK/02/2006, tertanggal 16 Februari 2006 *tentang persyaratan administratif dalam rangka pengusulan dan penetapan satuan kerja Instansi Pemerintah untuk menerapkan PPK-BLU*.
- Prismakova, P., Tantardini, M., & Potkanski, T. (2019). *The Role of Financial Performance in Motivating Polish Municipal Employees*. *Review of Public Personnel Administration* 39 (1).
- Rendi Wijaya, (2019), *Analisis Perkembangan Return On Assets (ROA) dan Return On Equity (ROE) untuk mengukur Kinerja Keuangan*
- Ruky dalam Hessel Nogi, (2005), *Faktor yang berpengaruh langsung terhadap*

tingkat pencapaian kinerja organisasi
Siti Fatimah , (2016), *Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ogan Ilir.*

Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *An International Journal of Work, Health & Organisations; Volume 23, Issue 2*, 120-136.