HJK HOLISTIK JURNAL KESEHATAN
ISSN 1978-3337 (Print)
ISSN 2620-7478 (Online)
DOI: 10.33024

Nomor: 79/E/KPT/2023

INFORMASI ARTIKEL
Received: April, 28, 2026
Revised: July, 04, 2026
Available online: July, 05, 2026
at: https://e-jurnal.iphorr.com/index.php/hjk

Analisis EFE, IFE, dan IE matrix dalam sistem remunerasi rumah sakit

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

Abstract

Background: Introduction: Nursing remuneration management is a crucial strategic tool for maintaining operational efficiency and quality of care, particularly within healthcare facilities within an organizational structure.
Purpose: To analyze the EFE, IFE, and IE matrices within the hospital remuneration system.
Method: A qualitative descriptive design with an analytical study approach was used. Data collection was conducted through field observations and semi-structured interviews with nursing management. Data analysis used the Balanced Scorecard (BSC) framework to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) based on four organizational perspectives. The results were then presented in an EFE, IFE, and IE matrix.
Results: The analysis of the EFE, IFE, and IE matrices indicated that Hospital X was in quadrant V (maintain and sustain). Based on this position, a Tower of Work (TOWS) and BSC were developed, with a prioritized strategic plan emphasizing efforts to maintain a well-functioning system and recommendations for selective development in strategic areas requiring optimization in nursing remuneration management, which is an urgent need through the shift from seniority-based to competency-based remuneration.
Conclusion: Several areas require attention in developing a strategic plan, particularly the dominance of seniority in determining remuneration, subjectivity in the assessment process, and the suboptimal integration of external certification into the organization's reward system.
Suggestion: This analysis is highly strategic and can provide recommendations for remuneration development. Future research is expected to further examine the development of a well-managed remuneration system for nurses.

Keywords: External Factor Evaluation (EFE); Hospital; Internal Factor Evaluation (IFE); Internal-External (IE); Remuneration System.

PENDAHULUAN

Manajemen keuangan dalam organisasi pelayanan kesehatan memiliki peran strategis sebagai instrumen yang krusial untuk menjamin efisiensi operasional, terutama karena SDM Keperawatan merupakan SDM kesehatan terbesar di pelayanan kesehatan sehingga menyumbang porsi anggaran yang besar dalam anggaran sumber daya manusia di sebuah institusi pelayanan kesehatan (World Health Organization, 2025). Perencanaan anggaran remunerasi yang presisi bukan sekadar pemenuhan kewajiban administratif, melainkan investasi strategis yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan kualitas asuhan keperawatan secara berkelanjutan (Clark, 2024; Ismail, Kotp, Basyouny, Elmoaty, Hendy, Ibrahim, Abdelaliem, & Aly, 2025). Efektivitas investasi ini sangat bergantung pada penerapan asas penentu remunerasi yang ideal seperti aspek loyalitas, kompetensi klinis, dan risiko kerja, guna memastikan kompensasi yang diberikan selaras dengan kontribusi klinis staf (Cleverley, Cleverley, & Song, 2011; Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014).

Tantangan ini menjadi sangat nyata pada fasilitas kesehatan dengan struktur organisasi ramping seperti

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

RS X, yang hanya didukung oleh 24 tenaga perawat. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan manajemen keperawatan, RS X sebenarnya telah menerapkan sistem penjenjangan kompetensi tahunan yang dikategorikan dalam level Hijau, Kuning, dan Merah, serta pemberian remunerasi tahunan yang mengintegrasikan variabel gaji pokok, level kompetensi, dan capaian *Key Performance Indicators* (KPI) individu (World Health Organization, 2020). Namun, terdapat kebijakan internal di mana faktor senioritas menjadi determinan utama dalam besaran kompensasi finansial (Finkler, Smith, Calabrese, & Purtell, 2016). Pada unit dengan skala terbatas, dominasi faktor masa kerja dibandingkan beban kerja riil dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan internal, terutama bagi perawat muda dengan beban kerja tinggi yang berisiko mengalami burnout (Saville, Jones, Meredith, Dall'Ora, & Griffiths, 2025). Secara kuantitatif, kondisi *burnout* ini terbukti menurunkan tingkat kepuasan kerja perawat secara signifikan dan memicu munculnya niat untuk berpindah kerja (Li, Yang, Singer, Pfeffer, Mathur, & Shanafelt, 2024).

Keterkaitan antara kesejahteraan perawat dan stabilitas organisasi didukung oleh analisis multivariat pada industri rumah sakit yang menunjukkan hubungan positif antara tingkat *staffing* yang adekuat dengan kinerja keuangan perusahaan (Everhart, Neff, Al-Amin, Nogle, & Weech-Maldonado, 2013). Temuan ini menegaskan bahwa alokasi anggaran yang tepat untuk tenaga keperawatan, mencakup remunerasi kompetitif dan program mitigasi *burnout*, tidak hanya meningkatkan hasil klinis, tetapi juga profitabilitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, transformasi sistem remunerasi di RS X menjadi kebutuhan mendesak untuk menjaga loyalitas tenaga kompeten dan memastikan keberlanjutan bisnis di tengah pasar kesehatan yang kompetitif (Halter, Boiko, Pelone, Beighton, Harris, Gale, Gourlay, & Drennan, 2017).

Berdasarkan urgensi tersebut, kajian ini bertujuan untuk menganalisis sistem remunerasi keperawatan di RS X melalui perspektif manajemen strategis, dengan fokus pada identifikasi faktor-faktor penentu kompensasi serta hubungannya dengan tingkat kepuasan kerja perawat di unit dengan skala terbatas (Lu, Barriball, Zhang, & While, 2012). Secara praktis, kajian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi manajemen RS X dalam menyusun kebijakan remunerasi yang lebih adil dan kompetitif, sementara secara akademik, hasil kajian ini memperkaya literatur mengenai manajemen keuangan keperawatan pada fasilitas kesehatan skala menengah yang masih jarang dieksplorasi (Muthmainnah, Yetti, Gayatri, & Kuntarti, 2019). Orisinalitas kajian ini terletak pada analisis mendalam terhadap sistem penjenjangan kompetensi visual (Hijau-Kuning-Merah) dan pengaruh kebijakan senioritas terhadap risiko *burnout* pada struktur organisasi yang ramping (*compact*) dengan hanya didukung oleh 24 tenaga perawat (Liu, Aungsuroch, & Yunibhand, 2016).

Remunerasi di RS X memang sudah ada namun masih ada beberapa permasalahan salah satunya terkait senioritas, hal ini mempunyai potensi untuk terjadi ketidakpuasan. Pada studi literatur sebelumnya menyampaikan salah satu faktor yang mempengaruhi *performance* adalah remunerasi (Muthmainnah, Hamid, & Hariyati, 2018). Disisi lain Pemberian remunerasi yang adekuat merupakan strategi penting dalam meningkatkan retensi dan motivasi kerja perawat, karena kepuasan remunerasi terbukti memiliki hubungan signifikan dengan tingginya motivasi kerja perawat di rumah sakit (Mathauer & Imhoff, 2006). Oleh sebab itu, diperlukan analisis yang lebih mendalam sebagai dasar dalam pengembangan model kajian untuk merencanakan model remunerasi yang lebih baik.

METODE

Kajian dalam studi ini menggunakan desain deskriptif kualitatif dengan pendekatan *case report* untuk menganalisis sistem remunerasi keperawatan dalam perspektif manajemen strategis di RS X pada daerah Jakarta. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan terhadap implementasi sistem kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap praktik yang berlangsung di lapangan. Selain itu dilakukan wawancara *semi-structure* dengan manajemen keperawatan yang kemudian dituangkan dalam bentuk notulensi. Wawancara difokuskan pada eksplorasi sistem remunerasi, jenjang kompetensi, serta strategi pengelolaan tenaga keperawatan, termasuk dalam menghadapi dinamika beban kerja dan turnover. Pada analisis data kajian ini menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) berdasarkan empat perspektif organisasi dan hasilnya dianalisis yang kemudian dituangkan dalam matriks EFE, IFE, dan IE.

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

HASIL

Tabel 1. Analisis Faktor-Faktor Internal dan External (SWOT)

Analisis	Hasil
Strength	- Sistem remunerasi dasar (THP) yang kompetitif dan mencakup gapok, lembur, serta tunjangan level. - Sistem lembur yang dibayarkan secara konsisten, sehingga meningkatkan motivasi kerja saat beban meningkat - Tersedianya sistem level kompetensi keperawatan (green–yellow–red) dengan re-assessment tahunan, yang mendukung penempatan perawat sesuai kompetensi klinis - Skema bonus berbasis KPI (performance & etika kerja) yang mendorong kualitas pelayanan
Weakness	- Belum adanya sistem remunerasi dengan standar internasional, sehingga tingkat pendapatan masih relatif lebih rendah dibandingkan RS internasional lain - Penentuan remunerasi masih berbasis lama kerja tanpa mempertimbangkan aspek lain yang berpotensi menurunkan motivasi kerja - Kenaikan remunerasi dan bonus tahunan tidak hanya mengacu pada kenaikan level kompetensi dan KPI, melainkan ada aspek penilaian lain yang bersifat subjektif dan berpotensi menimbulkan ketidakadilan - Inkonsistensi rekognisi terhadap sertifikasi eksternal berbasis kompetensi
Opportunity	- Standar remunerasi internasional yang berpotensi diterapkan untuk meningkatkan daya saing SDM - Adanya arahan dari head office terhadap pengembangan karir perawat berbasis kompetensi yang dapat menjadi acuan dalam menentukan besaran remunerasi - Rencana penerapan kebijakan baru dari head office mengenai pengembangan insentif berbasis layanan khusus misalnya high season, layanan tertentu, corporate service karena adanya OT yg dibayar penuh
Threats	- Peluang kerja diluar negeri dan di institusi dengan remunerasi lebih tinggi meningkatkan angka turnover perawat - Fluktuasi pasien yang mempengaruhi beban kerja tanpa kompensasi yang signifikan - Muncul kompetitor dengan fasilitas lebih unggul yang mengakibatkan angka kunjungan berkurang

Berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal dalam analisis SWOT pada Tabel 1. aspek keuangan dan remunerasi RS X terdiri atas faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi *strength* dan *weakness*, sedangkan faktor eksternal meliputi *opportunity* dan *threats.*

Pada faktor *weakness*, ditemukan empat kelemahan utama, yaitu belum adanya sistem remunerasi berstandar internasional, penentuan remunerasi yang masih berbasis masa kerja, kenaikan remunerasi dan bonus yang belum sepenuhnya objektif, serta inkonsistensi rekognisi terhadap sertifikasi eksternal berbasis kompetensi. Pada faktor strength, terdapat empat kekuatan, yaitu sistem remunerasi dasar yang kompetitif, pembayaran lembur yang konsisten, tersedianya sistem level kompetensi keperawatan dengan evaluasi tahunan, serta bonus berbasis KPI yang mendukung kualitas pelayanan.

Faktor *opportunity* mencakup peluang penerapan standar remunerasi internasional, dukungan *head office* terhadap pengembangan karir berbasis kompetensi, serta rencana kebijakan insentif berbasis layanan khusus.

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

Sementara itu, faktor *threats* meliputi tingginya peluang kerja di institusi lain dengan remunerasi lebih tinggi, fluktuasi pasien yang mempengaruhi beban kerja tanpa kompensasi memadai, serta munculnya kompetitor dengan fasilitas lebih unggul.

Tabel 2. Analisis *External Factor Evaluation* (Matrix EFE)

Critical Success Factors	Bobot	Skala	Skor
Opportunity			
Standar remunerasi internasional yang berpotensi diterapkan untuk meningkatkan daya saing SDM	0.2	4	0.8
Adanya arahan dari head office terhadap pengembangan karir perawat berbasis kompetensi yang dapat menjadi acuan dalam menentukan besaran remunerasi	0.13	3	0.39
Rencana penerapan kebijakan baru dari head office mengenai pengembangan insentif berbasis layanan khusus misalnya high season, layanan tertentu, corporate service karena adanya OT yg dibayar penuh	0.1	2	0.2
Threat			
Peluang kerja diluar negeri dan di institusi dengan remunerasi lebih tinggi meningkatkan angka turnover perawat	0.2	2	0.4
Fluktuasi pasien yang mempengaruhi beban kerja tanpa kompensasi yang signifikan	0.17	3	0.51
Muncul kompetitor dengan fasilitas lebih unggul yang mengakibatkan angka kunjungan berkurang	0.2	2	0.4
Total Nilai	1		2.7

Berdasarkan hasil identifikasi pada Tabel 2. RS X memiliki beberapa peluang strategis, antara lain penerapan standar remunerasi internasional untuk meningkatkan daya saing SDM, arahan *head office* terkait pengembangan karir berbasis kompetensi, serta rencana kebijakan insentif berbasis layanan khusus yang berpotensi meningkatkan motivasi kerja tenaga keperawatan.

Di sisi lain, ancaman yang dihadapi meliputi meningkatnya peluang kerja di institusi lain atau luar negeri dengan remunerasi lebih tinggi yang dapat meningkatkan turnover perawat, fluktuasi jumlah pasien yang memengaruhi keseimbangan beban kerja dan kompensasi, serta munculnya kompetitor dengan fasilitas lebih unggul yang dapat menurunkan jumlah kunjungan pasien.

Hasil pembobotan dan penilaian menunjukkan total skor EFE sebesar 2,7 yang mengindikasikan bahwa RS X cukup mampu merespons faktor eksternal, namun masih memerlukan peningkatan dalam memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman secara strategis.

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

Tabel 3. Analisis *Internal Factor Evaluation* (Matriks IFE)

Critical Success Factors	Bobot	Rating	Skor
Strength			
Sistem remunerasi dasar (THP) yang kompetitif dan mencakup gapok, lembur, serta tunjangan level.	0.2	3	0.6
Sistem lembur yang dibayarkan secara konsisten, sehingga meningkatkan motivasi kerja saat beban meningkat	0.15	2	0.3
Tersedianya sistem level kompetensi keperawatan (green–yellow–red) dengan re-assessment tahunan, yang mendukung penempatan perawat sesuai kompetensi klinis	0.18	3	0.54
Skema bonus berbasis KPI (performance & etika kerja) yang mendorong kualitas pelayanan	0.18	2	0.36
Weakness			
Belum adanya sistem remunerasi dengan standar internasional, sehingga tingkat pendapatan masih relatif lebih rendah dibandingkan RS internasional lain	0.03	4	0.12
Penentuan remunerasi masih berbasis lama kerja tanpa mempertimbangkan aspek lain yang berpotensi menurunkan motivasi kerja	0.05	3	0.15
Kenaikan remunerasi dan bonus tahunan tidak hanya mengacu pada kenaikan level kompetensi dan KPI, melainkan ada aspek penilaian lain yang bersifat subjektif dan berpotensi menimbulkan ketidakadilan	0.2	2	0.4
Inkonsistensi rekognisi terhadap sertifikasi eksternal berbasis kompetensi	0.01	4	0.04
Total Nilai	**1**		**2.51**

Berdasarkan Tabel 3. nilai total Matriks IFE sebesar 2.51, menunjukkan bahwa kondisi internal organisasi berada pada tingkat yang cukup kuat, yaitu sedikit di atas rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi telah mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki serta mengelola kelemahan secara relatif baik, meskipun belum mencapai kondisi yang optimal. Kekuatan utama terlihat pada adanya sistem remunerasi dasar yang kompetitif dan mencakup berbagai komponen penting, seperti gaji pokok, lembur, dan tunjangan, yang mampu mendukung motivasi kerja. Selain itu, konsistensi dalam pembayaran lembur, penerapan sistem level kompetensi keperawatan, serta skema bonus berbasis kinerja turut memperkuat kualitas layanan dan mendorong peningkatan performa tenaga kerja.

Di sisi lain, masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu mendapat perhatian serius. Sistem remunerasi yang belum mengacu pada standar internasional menunjukkan adanya kesenjangan daya saing, sementara penentuan remunerasi yang masih berbasis lama kerja berpotensi menurunkan motivasi karena kurang mempertimbangkan aspek kinerja dan kompetensi secara menyeluruh. Selain itu, adanya unsur subjektivitas dalam penentuan kenaikan remunerasi dan bonus serta inkonsistensi dalam pengakuan sertifikasi eksternal dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai. Dengan demikian, meskipun organisasi telah memiliki fondasi internal yang cukup baik, diperlukan upaya perbaikan yang lebih terarah, khususnya dalam meningkatkan objektivitas, keadilan, dan standarisasi sistem remunerasi agar kinerja organisasi dapat berkembang secara lebih optimal dan berkelanjutan.

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

Tabel 4. Analisis Matrix IE

Variabel	EFE: 2,7; IFE: 2,51		
	Skor Total IFE		
	Kuat (3.0-4.0)	Sedang (2.0-2.99)	Lemah (1.0-1.99)
Skor Total EFE			
Tinggi (3.0-4.0)	I	II	III
Sedang (2.0-2.99)	IV	V	VI
Lemah (1.0-1.99)	VII	VIII	IX

Posisi organisasi pada matriks IE berada pada sel V yang termasuk dalam kategori *hold and maintain*, menunjukkan bahwa kondisi internal dan eksternal organisasi berada pada tingkat sedang. Posisi ini mengindikasikan bahwa organisasi memiliki potensi untuk berkembang namun tetap perlu mempertahankan stabilitas kinerja yang telah dicapai.

Posisi organisasi pada matriks IE berada pada sel V yang termasuk dalam kategori *hold and maintain*, yang menunjukkan bahwa kondisi internal dan eksternal organisasi berada pada tingkat sedang, organisasi yang berada pada posisi ini disarankan untuk menerapkan strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*) dengan tetap menjaga stabilitas organisasi sambil melakukan pengembangan secara selektif pada area yang masih memerlukan perbaikan. Strategi yang dapat diterapkan pada posisi ini meliputi penguatan layanan yang telah berjalan, peningkatan efisiensi internal, serta pengembangan layanan secara terukur untuk mendukung pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

Dengan demikian, arah strategi RS X sebaiknya difokuskan pada upaya mempertahankan sistem yang telah berjalan efektif sambil melakukan pengembangan secara selektif dan terukur pada area yang masih memerlukan optimalisasi. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan kekuatan internal dalam memanfaatkan peluang eksternal, sekaligus memperbaiki kelemahan yang berpotensi menghambat pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

Tabel 5. Analisis TOWS

Matrix TOWS	Strength (S)	Weakness (W)
	1. THP kompetitif (Gapok, Lembur, Level) 2. Sistem leveling (Green-Yellow-Red) 3. Bonus berbasis KPI dan etika kerja.	1. Pendapatan di bawah standar internasional. 2. Remunerasi dominan faktor senioritas 3. Subjektivitas pada penilaian bonus tahunan.
Opportunity (O) 1. Standar remunerasi internasional 2. Karir berbasis kompetensi (Head Office) 3. Insentif layanan khusus (corporate service).	**Strategi S-O** ● Mengintegrasikan leveling kompetensi dengan standar remunerasi internasional. ● Menjadikan re-assessment tahunan sebagai dasar promosi dan kenaikan level. ● Optimalisasi bonus KPI pada pengembangan layanan khusus.	**Strategi W-O** ● Transformasi remunerasi dari berbasis senioritas ke standar kompetensi internasional ● Penghapusan subjektivitas bonus melalui panduan karir formal Head Office ● Sinkronisasi sertifikasi eksternal dengan insentif layanan medis tertentu
Threats (T) 1. Risiko turnover ke luar negeri 2. Beban kerja fluktuatif tanpa kompensasi adaptif 3. Kompetitor dengan fasilitas lebih unggul	**Strategi S-T** ● Menjamin konsistensi THP dan lembur untuk memperkuat retensi staf ● Memanfaatkan bonus performa sebagai kompensasi adaptif saat lonjakan beban kerja ● Menonjolkan kualitas asuhan berbasis level kompetensi untuk menghadapi kompetitor.	**Strategi W-T** ● Evaluasi standar THP agar setara kompetitor internasional guna menekan turnover ● Perbaikan objektivitas KPI agar motivasi perawat tetap terjaga meski beban fluktuatif ● Pembenahan remunerasi total untuk menarik kembali kunjungan pasien melalui SDM loyal

Berdasarkan analisis TOWS pada Tabel 5. menunjukkan bahwa RS X memiliki fondasi internal yang relatif kuat, terutama pada aspek sistem remunerasi dasar, mekanisme lembur yang dibayarkan dengan konsisten, serta keberadaan sistem level kompetensi keperawatan yang terstruktur. Kekuatan ini mencerminkan adanya upaya dari institusional dalam membangun tata kelola sumber daya manusia yang berbasis kinerja dan kompetensi. Namun, kelemahan utama yaitu belum terstandarisasinya sistem remunerasi secara internasional.

Pada perspektif strategi *Strength-Opportunity* (SO), RS X berada pada posisi yang cukup strategis untuk mengintegrasikan sistem kompetensi internal dengan standar internasional. Hal ini tidak hanya berpotensi meningkatkan daya saing tenaga keperawatan, tetapi juga memperkuat legitimasi profesional di tingkat global. Pemanfaatan hasil reassessment tahunan sebagai dasar penyesuaian tunjangan menunjukkan pendekatan berbasis evidence dalam manajemen SDM. Selain itu, optimalisasi skema bonus berbasis KPI dapat diarahkan untuk mendukung pengembangan layanan prioritas, terutama pada layanan dengan nilai ekonomi dan kompleksitas tinggi.

Pada dimensi *Weakness-Opportunity* (WO), terdapat kebutuhan transformasi sistem remunerasi secara lebih mendasar. Perubahan dari pendekatan berbasis senioritas menuju sistem berbasis kompetensi menjadi krusial untuk meningkatkan keadilan dan motivasi kerja. Pengurangan subjektivitas dalam penilaian kinerja juga perlu dilakukan melalui standarisasi indikator yang mengacu pada kebijakan *head office.* Di sisi lain, sinkronisasi antara pengakuan sertifikasi eksternal dan pemberian insentif dapat menjadi instrumen strategis untuk mendorong peningkatan kapasitas profesional perawat secara berkelanjutan.

Dalam konteks *Strength–Threats* (ST), kekuatan internal dapat dimanfaatkan untuk merespons tekanan eksternal, khususnya terkait meningkatnya peluang kerja di luar negeri dan kompetisi antar institusi. Konsistensi dalam pemberian

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

remunerasi dan lembur menjadi faktor penting dalam mempertahankan tenaga keperawatan. Selain itu, fleksibilitas dalam pemanfaatan bonus berbasis kinerja dapat digunakan sebagai mekanisme kompensasi adaptif terhadap fluktuasi beban kerja, sehingga stabilitas motivasi kerja tetap terjaga. Keunggulan sistem kompetensi juga dapat diposisikan sebagai nilai diferensiasi dalam menjaga kualitas pelayanan di tengah persaingan.

Sementara itu, pada strategi *Weakness–Threats* (WT), organisasi perlu melakukan evaluasi komprehensif terhadap struktur remunerasi agar tidak tertinggal dibandingkan standar kompetitor internasional. Perbaikan objektivitas dalam penilaian kinerja menjadi penting untuk mencegah penurunan motivasi akibat persepsi ketidakadilan. Selain itu, pembenahan sistem remunerasi secara menyeluruh perlu diarahkan untuk meningkatkan loyalitas tenaga keperawatan, yang pada akhirnya berdampak pada stabilitas layanan dan daya tarik institusi di mata pasien.

Secara keseluruhan, analisis ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah memiliki sistem internal yang cukup mapan, diperlukan langkah transformasional yang berorientasi pada standardisasi, objektivitas, dan integrasi global guna memastikan keberlanjutan daya saing serta kualitas pelayanan keperawatan. peningkatan kapasitas profesional perawat secara berkelanjutan.

Tabel 5. Analisis *Balanced Scorecard* (BSC)

Perspektif	Kekuatan (*Strength*)	Kelemahan (*Weakness*)	Peluang (*Opportunity*)	Ancaman (*Threat*)
Keuangan	Struktur THP kompetitif (Gapok, Lembur, Level) menjamin stabilitas finansial.	Total pendapatan masih relatif rendah dibanding standar RS internasional.	Peningkatan profit RS melalui uncit khusus dengan dukungan sistem lembur.	Risiko kerugian akibat kehilangan SDM ahli dan persaingan fasilitas.
Pelanggan	Bonus berbasis KPI mendorong kualitas asuhan dan etika kerja.	Subjektivitas bonus tahunan berisiko memicu persepsi ketidakadilan layanan.	Adopsi standar internasional untuk daya saing SDM dan kepercayaan pasien.	Kompetitor unggul berisiko menurunkan angka kunjungan pasien.
Internal	Sistem leveling (*green-yellow-red*) menjamin penempatan perawat yang presisi sesuai kompetensi	Inkonsistensi rekognisi sertifikasi eksternal dalam remunerasi internal.	Panduan karir *Head Office* sebagai acuan baku remunerasi berbasis kompetensi.	Fluktuasi pasien membebani staf tanpa kompensasi dinamis yang signifikan.
Pertumbuhan	Konsistensi upah lembur menjaga motivasi saat beban kerja meningkat.	Dominasi faktor senioritas berisiko menurunkan motivasi perawat baru.	Rencana insentif baru *Head Office* untuk layanan khusus dan korporasi.	Peluang kerja luar negeri dengan remunerasi tinggi memicu turnover.

Berdasarkan Tabel 6. identifikasi kondisi strategis RS X melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan adanya dinamika antara sistem yang telah berjalan dengan tantangan operasional di lapangan. Pada perspektif pelanggan, kualitas pelayanan didukung oleh bonus berbasis KPI, namun efektivitasnya terhambat oleh penilaian subjektif dalam kenaikan remunerasi yang berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan dan mempengaruhi kualitas asuhan. Pada perspektif proses bisnis internal, RS X telah memiliki sistem leveling kompetensi untuk penempatan perawat sesuai kemampuan klinis, tetapi masih terdapat inkonsistensi dalam rekognisi sertifikasi eksternal ke dalam sistem remunerasi.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, motivasi kerja perawat didukung melalui pembayaran lembur yang konsisten, namun kepuasan kerja jangka panjang terancam oleh sistem remunerasi yang masih didominasi senioritas dibanding kompetensi. Sementara pada perspektif keuangan, pendapatan perawat di RS X masih relatif lebih rendah dibanding standar rumah sakit internasional. Kondisi ini, ditambah fluktuasi beban kerja tanpa kompensasi signifikan, berpotensi meningkatkan risiko kehilangan tenaga kompeten ke institusi lain dengan remunerasi dan fasilitas yang lebih baik.

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

PEMBAHASAN

Dalam perspektif perencanaan strategis organisasi pelayanan kesehatan, sistem remunerasi merupakan salah satu komponen penting dalam mendukung pencapaian tujuan strategis rumah sakit, khususnya dalam menjaga keberlanjutan sumber daya manusia, efisiensi operasional, dan mutu pelayanan. Manajemen strategis dalam organisasi pelayanan kesehatan merupakan proses sistematis untuk menyelaraskan sumber daya organisasi dengan tantangan lingkungan internal dan eksternal guna mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi (Ayuningtyas., 2020).

Hasil analisis menunjukkan bahwa RS X telah memiliki fondasi awal berupa sistem evaluasi kompetensi berkala, indikator kinerja berbasis KPI, serta mekanisme pemberian bonus yang mendukung produktivitas tenaga keperawatan. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki perangkat dasar yang dapat menjadi modal dalam pengembangan strategi jangka panjang pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, sistem evaluasi kompetensi yang diterapkan mencerminkan pendekatan *competency-based system*, yaitu penempatan dan pengembangan tenaga kerja berdasarkan kemampuan individu sesuai kebutuhan organisasi (Gapenski & Pink, 2015).

Namun demikian, hasil kajian juga menunjukkan masih terdapat beberapa area yang perlu menjadi perhatian dalam penyusunan rencana strategis, khususnya terkait dominasi faktor senioritas dalam penentuan remunerasi, subjektivitas dalam proses penilaian, serta belum optimalnya integrasi sertifikasi eksternal ke dalam sistem penghargaan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem yang berjalan saat ini masih belum sepenuhnya mendukung prinsip keadilan, objektivitas, dan penghargaan berbasis kompetensi (Duffield, Roche, O'Brien-Pallas, Catling-Paull, & King, 2009).

Dalam konteks renstra organisasi, kondisi tersebut menjadi dasar penting untuk merumuskan arah pengembangan kebijakan manajemen SDM yang lebih adaptif terhadap tantangan internal dan eksternal. Tingginya mobilitas tenaga keperawatan, peluang kerja global, serta meningkatnya persaingan antar institusi kesehatan menuntut RS X untuk memiliki strategi retensi tenaga kerja yang kompetitif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan sistem remunerasi berbasis kompetensi, optimalisasi indikator penilaian kinerja, serta penyesuaian insentif berbasis beban kerja dan layanan khusus perlu menjadi bagian dari prioritas strategis organisasi (Shields & Ward, 2001).

Melalui penyusunan rencana strategis yang terarah, RS X diharapkan mampu membangun sistem remunerasi yang lebih objektif, kompetitif, dan berkelanjutan sehingga dapat mendukung peningkatan motivasi kerja, retensi tenaga keperawatan, serta daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika industri pelayanan kesehatan yang semakin kompetitif.

SIMPULAN

Terdapat beberapa area yang perlu menjadi perhatian dalam penyusunan rencana strategis, khususnya terkait dominasi faktor senioritas dalam penentuan remunerasi, subjektivitas dalam proses penilaian, serta belum optimalnya integrasi sertifikasi eksternal ke dalam sistem penghargaan organisasi.

SARAN

RS X perlu mengembangkan sistem remunerasi secara bertahap menuju standar nasional/internasional agar lebih kompetitif dalam menarik tenaga kesehatan. Sistem remunerasi juga perlu lebih menekankan penghargaan berbasis kompetensi dibanding senioritas guna meningkatkan keadilan dan mencegah *burnout*. Selain itu, penguatan *color-coded career path* perlu dilakukan melalui standarisasi rekognisi sertifikasi dan penyusunan panduan kompetensi yang jelas. Untuk mendukung retensi tenaga kerja, RS X dapat mengembangkan program loyalitas non-finansial seperti beasiswa pendidikan lanjutan dan pelatihan internasional bagi perawat berkompetensi tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Ayuningtyas, D. (2020). *Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan: Konsep dan Langkah Praktis*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.

Clark, R. (2024). Financial management in nursing: Budgeting and resource allocation. *Journal of Intensive and Critical Care Nursing*, *7*(4), 225.

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101

Cleverley, W. O., Cleverley, J. O., & Song, P. H. (2011). *Essentials of health care finance* (7th ed.). Jones & Bartlett Learning.

Duffield, C., Roche, M., O'Brien-Pallas, L., Catling-Paull, C., & King, M. (2009). Staff satisfaction and retention and the role of the nursing unit manager. *Collegian (Royal College of Nursing, Australia)*, *16*(1), 11–17.

Everhart, D., Neff, D., Al-Amin, M., Nogle, J., & Weech-Maldonado, R. (2013). The effects of nurse staffing on hospital financial performance: Competitive versus less competitive markets. *Health Care Management Review*, *38*(2), 146–155.

Finkler, S. A., Smith, D. L., Calabrese, T. D., & Purtell, R. M. (2016). *Financial management for public, health, and not-for-profit organizations* (5th ed.). CQ Press.

Gapenski, L. C., & Pink, G. H. (2015). *Understanding healthcare financial management* (7th ed.). Health Administration Press.

Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S., & Drennan, V. (2017). The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: A systematic review of systematic reviews. *BMC Health Services Research*, *17*, 824.

Ismail, H. A., Kotp, M. H., Basyouny, H. A. A., Elmoaty, A. E. E. A, Hendy, A., Ibrahim, R. K., Abdelaliem, S. M. F., & Aly, M. A. (2025). Empowering nurse leaders: Leveraging financial management practices to foster sustainable healthcare – a mixed-methods study. *BMC Nursing*, *24*, 335.

Li, L. Z., Yang, P., Singer, S. J., Pfeffer, J., Mathur, M. B., & Shanafelt, T. (2024). Nurse Burnout and Patient Safety, Satisfaction, and Quality of Care: A Systematic Review and Meta-Analysis. *JAMA network open*, *7*(11), e2443059.

Liu, Y., Aungsuroch, Y., & Yunibhand, J. (2016). Job satisfaction in nursing: a concept analysis study. *International nursing review*, *63*(1), 84–91.

Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: a systematic review. *International journal of nursing studies*, *49*(8), 1017–1038.

Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: The role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, *4*, 24.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Muthmainnah, M., Hamid, A. Y., & Hariyati, R. T. S. (2018). Improving nurses' performance through remuneration: a literature review. *Enfermería Clínica*, *28*, 130–133.

Muthmainnah, M., Yetti, K., Gayatri, D., & Kuntarti, K. (2019). Remuneration satisfaction to improve work motivation of nurses: A cross-sectional, descriptive analysis study. *Journal of International Dental and Medical Research, 12*(1), 291-298.

Saville, C., Jones, J., Meredith, P., Dall'Ora, C., & Griffiths, P. (2025). Cost-effectiveness of eliminating hospital understaffing by nursing staff: a retrospective longitudinal study and economic evaluation. *BMJ quality & safety*, *35*(1), 8–17.

Shields, M. A., & Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intentions to quit. *Journal of health economics*, *20*(5), 677–701.

World Health Organization. (2020). State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership. Diakses dari: https://www.who.int/publications/i/item/9789240003279

World Health Organization. (2025). State of the world's nursing report 2025. Diakses dari: https://www.who.int/publications/i/item/9789240110236

Mikha Arisia Helen*, Michael Mochamad Danny, Elda Dwina Tampubolon, Adão Manuel da Silva, Serina Aulia Noviani, Rr. Tutik Sri Hariyati

Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia
Korespondensi penulis: Mikha Arisia Helen. *Email: mikha.helen14@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3101