

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan disajikan konsep dasar yang melandasi penelitian yaitu 1) Konsep Kepemimpinan, 2) Konsep Motivasi, 3) Konsep Kepuasan Kerja, 4) Konsep *Balance Scorecard*, 5) Konsep Kinerja, 6) Kerangka Teori.

2.1 Konsep Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian

Pemimpin adalah individu yang memimpin, dan kepemimpinan merupakan sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan ialah kemampuan untuk memengaruhi manusia dalam melakukan dan tidak melakukan sesuatu (Yulianti and Meutia, 2020). Kepemimpinan adalah proses di mana seseorang memengaruhi orang lain untuk mencapai suatu objektif dan mengarahkan organisasi dengan cara tertentu yang dapat membuat organisasi tersebut kohesif dan koheren. Pemimpin menjalankan proses ini dengan mengaplikasikan atribut kepemimpinannya seperti kepercayaan, nilai-nilai, etika, karakter, pengetahuan, dan keterampilan (Setia, Asrunpuri and Ramadhania, 2020).

Kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien (Soepardi, 1988 dalam Waluyo, 2019). Ngilim 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.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya diartikan sebagai suatu cara penampilan karakteristik atau tersendiri. Gaya didefinisikan sebagai hak istimewa tersendiri dari *si* ahli dengan hasil akhir yang dicapai tanpa menimbulkan isu sampingan. Gillies (1996) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi berdasarkan perilaku pemimpin itu sendiri. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh adanya pengalaman bertahun-tahun dalam kehidupannya. Oleh karena itu, kepribadian seseorang akan memengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan (Nursalam, 2020).

Menurut Thoha (1995) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain. Ada tiga pendekatan utama dalam memahami gaya kepemimpinan yaitu, pendekatan sifat, perilaku, dan situasional (Purba *et al.*, 2020). Gaya kepemimpinan seseorang cenderung sangat bervariasi dan berbeda-beda. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan menurut para ahli yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi menurut Nursalam (2020) antara lain sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan menurut Tannenbau dan Warrant H. Schmitdt.

Menurut kedua ahli tersebut, gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrem yaitu kepemimpinan berfokus pada atasan dan kepemimpinan berfokus pada bawahan. Gaya tersebut dipengaruhi oleh faktor

manajer, faktor karyawan, dan faktor situasi. Jika pemimpin memandang bahwa kepentingan organisasi harus didahulukan jika dibanding dengan kepentingan individu, maka pemimpin akan lebih otoriter, akan tetapi jika bawahan mempunyai pengalaman yang lebih baik dan menginginkan partisipasi, maka pemimpin dapat menerapkan gaya partisipasinya.

2. Gaya kepemimpinan menurut Likert.

Likert dalam Nursalam, (2020) mengelompokkan gaya kepemimpinan dalam empat sistem yaitu :

1) Sistem Otoriter–Eksplotatif.

Pemimpin tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahan melalui ancaman atau hukuman. Komunikasi yang dilakukan bersifat satu arah ke bawah (*top-down*).

2) Sistem *Benevolent*–Otoritatif (*Authoritative*).

Pemimpin mempercayai bawahan sampai pada tingkat tertentu, memotivasi bawahan dengan ancaman atau hukuman tetapi tidak selalu, dan membolehkan komunikasi ke atas. Pemimpin memperhatikan ide bawahan dan mendelegasikan wewenang, meskipun dalam pengambilan keputusan masih melakukan pengawasan yang ketat.

3) Sistem Konsultatif.

Pemimpin mempunyai kepercayaan yang cukup besar terhadap bawahan. Pemimpin menggunakan balasan (*insentif*) untuk memotivasi bawahan dan

kadang-kadang menggunakan ancaman atau hukuman. Komunikasi dua arah dan menerima keputusan spesifik yang dibuat oleh bawahan.

4) Sistem Partisipatif.

Pemimpin mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap bawahan, selalu memanfaatkan ide bawahan, serta menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi bawahan. Komunikasi bersifat dua arah dan menjadikan bawahan sebagai kelompok kerja.

3. Gaya kepemimpinan menurut Teori X dan Teori Y.

Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam bukunya *The Human Side Enterprise* (1960). Dia menyebutkan bahwa perilaku seseorang dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua kutub utama, yaitu sebagai Teori X dan Teori Y. Teori X mengasumsikan bahwa bawahan itu tidak menyukai pekerjaan, kurang ambisi, tidak mempunyai tanggung jawab, cenderung menolak perubahan, dan lebih suka dipimpin daripada memimpin. Sebaliknya Teori Y mengasumsikan bahwa bawahan itu senang bekerja, bisa menerima tanggung jawab, mampu mandiri, mampu mengawasi diri, mampu berimajinasi, dan kreatif. Berdasarkan teori ini, gaya kepemimpinan dibedakan menjadi empat macam yaitu .

1) Gaya kepemimpinan diktator.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan menimbulkan ketakutan serta menggunakan ancaman dan hukuman merupakan bentuk dari pelaksanaan Teori X.

2) Gaya kepemimpinan otokratis.

Padadasarnyagayakepemimpinaninihampirsamadengangayakepemimpinan diktator namun bobotnya agak kurang. Segala keputusan berada di tangan pemimpin, pendapat dari bawahan tidak pernah dibenarkan. Gaya ini juga merupakan pelaksanaan dari Teori X.

3) Gaya kepemimpinan demokratis.

Ditemukan adanya peran serta dari bawahan dalam pengambilan sebuah keputusan yang dilakukan dengan cara musyawarah. Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya sesuai dengan Teori Y.

4) Gaya kepemimpinan santai.

Peranan dari pemimpin hampir tidak terlihat karena segala keputusan diserahkan pada bawahan. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan Teori Y (Azwar, 1996).

4. Gaya kepemimpinan menurut Robert House.

Berdasarkan teori motivasi pengharapan, Robert House mengemukakan empat gaya kepemimpinan.

1) Direktif.

Pemimpin menyatakan kepada bawahan tentang bagaimana melaksanakan suatu tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin selalu berorientasi pada hasil yang dicapai oleh bawahannya

2) Suportif.

Pemimpin berusaha mendekatkan diri kepada bawahan dan bersikap ramah terhadap bawahan.

3) Partisipatif.

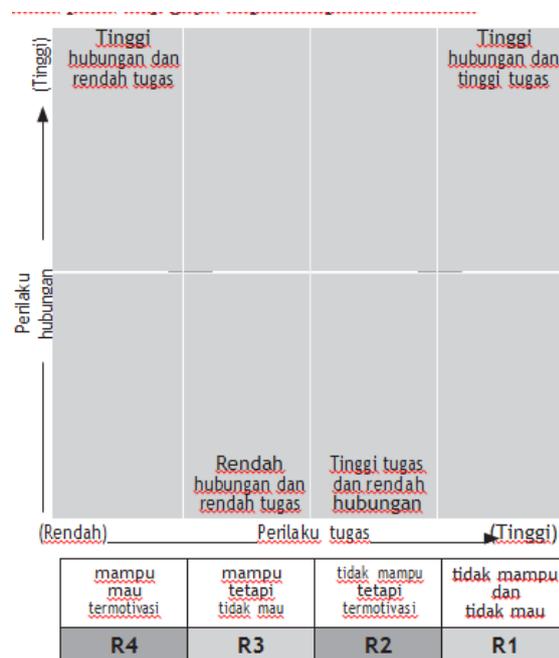
Pemimpin berkonsultasi dengan bawahan untuk mendapatkan masukan dan saran dalam rangka pengambilan sebuah keputusan.

4) Berorientasi tujuan.

Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut dengan seoptimal mungkin.

5. Gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard

Berikut adalah beberapa gaya kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard (1997) dan ciri-ciri pada tiap gaya kepemimpinan tersebut.



Gambar 2.1 Tipe Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard (dalam Supriyanto, 2010 dalam (Nursalam, 2020).

1) Instruksi :

- a. tinggi tugas dan rendah hubungan;
- b. komunikasi sejarah;

- c. pengambilan keputusan berada pada pimpinan dan peran bawahan sangat
 - d. minimal;
 - e. pemimpin banyak memberikan pengarahan atau instruksi yang spesifik serta mengawasi dengan ketat.
- 2) Konsultasi:
- a. tinggi tugas dan tinggi hubungan;
 - b. komunikasi dua arah peran pemimpin dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan cukup besar, bawahan diberi kesempatan untuk memberi masukan, dan menampung keluhan.
- 3) Partisipasi:
- a. tinggi hubungan tapi rendah tugas;
 - b. pemimpin dan bawahan bersama-sama memberi gagasan dalam pengambilan keputusan.
- 4) Delegasi:
- a. rendah hubungan dan rendah tugas;
 - b. komunikasi dua arah, terjadi diskusi dan pendelegasian antara pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan pemecahan masalah.
6. Gaya kepemimpinan menurut Lippits dan K. White.

Menurut Lippits dan White, terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu: otoriter, demokrasi, dan liberal yang mulai dikembangkan di Universitas Iowa, yaitu :

1) Otoriter.

Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri antara lain :

- a. wewenang mutlak berada pada pimpinan;
- b. keputusan selalu dibuat oleh pimpinan;
- c. kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan;
- d. komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;
- e. pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara ketat;
- f. prakarsa harus selalu berasal dari pimpinan;
- g. tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran,
- h. pertimbangan atau pendapat;
- i. tugas-tugas bawahan diberikan secara instruktif;
- j. lebih banyak kritik daripada pujian;
- k. pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat;
- l. pimpinan menuntut kesetiaan tanpa syarat;
- m. cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman;
- n. kasar dalam bersikap;
- o. tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

2) Demokratis

Kepemimpinan gaya demokratis adalah kemampuan dalam memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama

antara pimpinan dan bawahan. Gaya kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. wewenang pimpinan tidak mutlak;
- b. pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan; keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
- c. komunikasi berlangsung timbal balik;
- d. pengawasan dilakukan secara wajar;
- e. prakarsa dapat datang dari bawahan;
- f. banyak kesempatan dari bawahan untuk menyampaikan saran dan
- g. pertimbangan;
- h. tugas-tugas yang kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada
- i. instruktif;
- j. pujian dan kritik seimbang;
- k. pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas
- l. masing-masing;
- m. pimpinan meminta kesetiaan bawahan secara wajar;
- n. pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak;
- o. terdapat suasana saling percaya, saling menghormati, dan saling
- p. menghargai;
- q. tanggung jawab keberhasilan organisasi ditanggung bersama-sama.

3) Liberal atau Laissez Faire.

Kepemimpinan gaya liberal atau Laissez Faire adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan

dengan cara lebih banyak menyerahkan pelaksanaan berbagai kegiatan kepada bawahan. Ciri gaya kepemimpinan ini antara lain :

- a. pemimpin melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan;
- b. keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan;
- c. kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh bawahan;
- d. pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan;
- e. hampir tidak ada pengawasan terhadap tingkah laku bawahan;
- f. prakarsa selalu berasal dari bawahan;
- g. hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan;
- h. peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok;
- i. kepentingan pribadi lebih penting dari kepentingan kelompok;
- j. tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh perorangan.

7. Gaya kepemimpinan berdasarkan kekuasaan dan wewenang.

Menurut Gillies (1996), gaya kepemimpinan berdasarkan wewenang dan kekuasaan dibedakan menjadi empat yaitu :

a. Otoriter.

Merupakan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Menggunakan kekuasaan posisi dan kekuatan dalam memimpin. Pemimpin menentukan semua tujuan yang akan dicapai dalam pengambilan keputusan. Informasi diberikan hanya pada kepentingan tugas. Motivasi dilakukan dengan imbalan dan hukuman.

b. Demokratis.

Merupakan kepemimpinan yang menghargai sifat dan kemampuan setiap staf. Menggunakan kekuasaan posisi dan pribadinya untuk mendorong ide dari staf, memotivasi kelompok untuk menentukan tujuan sendiri. Membuat rencana dan pengontrolan dalam penerapannya. Informasi diberikan seluas-luasnya dan terbuka.

c. Partisipatif.

Merupakan gabungan antara otoriter dan demokratis, yaitu pemimpin yang menyampaikan hasil analisis masalah dan kemudian mengusulkan tindakan tersebut pada bawahannya. Pemimpin meminta saran dan kritik staf serta mempertimbangkan respons staf terhadap usulannya. Keputusan akhir yang diambil bergantung pada kelompok.

d. Bebas tindak

Merupakan pimpinan official, karyawan menentukan sendiri kegiatan tanpa pengarahan, supervisi dan koordinasi. Staf/bawahan mengevaluasi pekerjaan sesuai dengan caranya sendiri. Pimpinan hanya sebagai sumber informasi dan pengendalian secara minimal

2.1.3. Teori Kepemimpinan

Landy & Conte (2013) dalam Waluyo, (2019) membahas mengenai teori-teori tradisional tentang kepemimpinan yaitu :

1. *The Great Man Theory*

Teori ini dikembangkan oleh beberapa sejarawan yang mempelajari kehidupan pemimpin-pemimpin yang dihormati untuk mengetahui apa yang

menyebabkan terciptanya kehebatan dari pemimpin-pemimpin tersebut. Pencarian untuk sebuah jawaban dimudahkan dengan adanya kegemaran dari para pemimpin dalam menulis buku mengenai pengalamannya. Hampir setiap presiden Amerika Serikat telah mempublikasikan autobiografinya, bekerja dengan penulis biografi yang resmi, melibatkan diri dalam proyek menulis tentang dirinya. Banyak kandidat kepresidenan yang juga menyediakan bahan untuk para sejarawan dengan memublikasi buku mengenai sejarah dan pencapaian kariernya.

Dua jenis sumber dari kehebatan pemimpin yang populer: (1) pengalaman yang menyadarkan, seperti perjuangan untuk sembuh dari penyakit yang nyaris fatal dan mematikan; atau (2) fitur yang mengagumkan, misalnya kegigihan, optimisme, atau kecerdasan yang pemimpin miliki. Apabila teori ini akurat, kita dapat memprediksi bahwa setiap anak yang sembuh dari demam hebat atau seorang mahasiswa cerdas yang memperoleh gelar cum laude di angkatannya akan menjadi presiden direktur dari sebuah perusahaan ternama, atau bahkan menjadi kepala pemerintahan. Dari perspektif psikologi industrial, teori ini tidak terlalu bernilai. Namun, dengan meninjau biografi dari pemimpin, kita dapat menyimpulkan bahwa setiap karier kepemimpinan yang sukses adalah kombinasi dari atribut individu dan keadaan di mana pemimpin menemukan jati dirinya. Sebagai contoh, Harry Truman dipuja karena memimpin Amerika Serikat pada kemenangan di Perang Dunia II. Namun, Truman terdorong untuk menempati jabatan sebagai presiden dikarenakan kematian mendadak dari Franklin D. Roosevelt. Kesuksesan dari

kepemimpinan Truman dapat disebabkan oleh kombinasi beberapa faktor: kematian Roosevelt dan fase krusial dari peperangan, serta pengalaman pribadi Truman dan kualitas yang membentuk dirinya sebagai seorang individu dan pemimpin.

2. Pendekatan Sifat

Ketika para psikologi IO mulai memahami fenomena kepemimpinan di tahun 1920-an dan 1930-an, pendekatan pertama yang mereka gunakan adalah pendekatan sifat (*trait approach*). Di dalam istilah sederhana, sebuah upaya untuk menunjukkan bahwa pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang non-pemimpin tidak miliki. Bukan sesuatu yang mengejutkan bahwa mereka memilih pendekatan ini. Terdapat pengabdian terhadap satu pemikiran terhadap perbedaan individu seperti kemampuan mental yang umum, sehingga merupakan sesuatu yang masuk akal bahwa tiap upaya untuk memahami sebuah fenomena dimulai dengan pencarian atas variabel perbedaan individu yang relevan. Tidak ada hubungan yang konsisten ditemukan di antara *traits* dan efektivitas kepemimpinan karena hanya terdapat sedikit persetujuan bahwa sifat tersebut bermakna. Satu peneliti mempelajari “empati”, peneliti kedua meneliti “kebaikan”, dan peneliti ketiga mempelajari “dukungan”. Semua mendefinisikan sifat dengan cara yang berbeda dan menggunakan metode yang berbeda pula dalam mengukurnya. Namun, alasan yang lebih besar untuk kegagalan dari pendekatan ini mungkin adalah ketidakinginan dalam menerima kepemimpinan di dalam konteks yang lebih besar termasuk di dalamnya

organisasi, situasi, dan pengikut. Satu masalah terakhir dengan pendekatan ini adalah karena adanya obsesi dengan produktivitas sebagai suatu kriteria.

3. Pendekatan Kekuatan

Salah satu karakteristik nyata dari manajer adalah bahwa mereka memiliki kekuatan yang tidak dimiliki oleh bawahan. Sebuah organisasi memberikan manajer kekuatan untuk membuat keputusan mengenai karyawan, pengeluaran, metode produksi, dan sebagainya. Semakin tinggi level seorang manajer di dalam organisasi, semakin besar kekuatan, atau kewenangan yang ia miliki. Jadi, satu pendekatan kepemimpinan yang dapat mengkaji tipe-tipe kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin. Pendekatan ini dinamakan pendekatan kekuatan (*power approach*). Kewenangan formal adalah salah satu tipe kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin. Mereka menyarankan setidaknya lima tipe kekuatan yang berbeda, termasuk di dalamnya :

- a. *Reward power*. Potensi dari supervisor dalam memberikan penghargaan.
- b. *Coercive power*. Potensi supervisor dalam memberikan hukuman.
- c. *Legitimate power*. Supervisor yang “tepat” memengaruhi bawahan dan merupakan kewajiban dari bawahan untuk menerima pengaruh tersebut.
- d. *Referent power*. Identifikasi dari bawahan dengan supervisor; hasrat dari bawahan untuk berperilaku seperti supervisornya; *the power of example*.
- e. *Expert power*. Pengetahuan atau keahlian yang supervisor miliki pada area-area khusus.

4. Pendekatan Perilaku

Pada awal tahun 1950-an, pendekatan sifat tidak dapat membuka kunci mengenai rahasia dari kepemimpinan. Sekelompok peneliti kepemimpinan pada Ohio State University memutuskan untuk menggunakan pendekatan perilaku. Edwin Fleishman (1967) dalam Landy & Conte (2013), salah satu peneliti menggambarkan prosesnya sebagai berikut:

Tabel 2.1 Teori Pendekatan Perilaku

Bagaimana Meningkatkan dan Menjaga Kekuatan	Bagaimana Menggunakan Kekuatan Secara Efektif
<p><i>Legitimate Power</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dapatkan wewenang formal yang lebih besar. b. Gunakan simbol dari wewenang. c. Buat orang mengakui adanya wewenang. d. Praktikkan wewenang secara teratur. e. Ikuti kanal yang sesuai dalam memberikan perintah. f. Dukung jalannya wewenang dengan <i>reward</i> dan <i>coercive power</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Buat permintaan yang sopan dan jelas. b. Jelaskan alasan dibuatnya permintaan. c. Jangan melampaui lingkup wewenang Anda. d. Periksa wewenang apabila dibutuhkan. e. Sensitif terhadap target masalah. f. Tindaklanjuti dan periksa kepatuhan. g. Bersikeras pada kepatuhan, apabila sesuai.
<p><i>Reward Power</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Menemukan apa yang dibutuhkan dan diinginkan orang. b. Memperoleh kontrol terhadap penghargaan. c. Pastikan orang mengetahui bahwa Anda mengontrol penghargaan. d. Jangan berjanji apabila tidak dapat menepati. e. Jangan gunakan penghargaan dengan cara yang manipulatif. f. Hindari insentif yang kompleks dan mekanis. g. Jangan gunakan <i>reward</i> untuk keperluan pribadi. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tawarkan penghargaan yang bernilai. b. Tawarkan penghargaan yang adil dan etis. c. Jelaskan kriteria diberikannya penghargaan. d. Sediakan penghargaan seperti yang dijanjikan. e. Gunakan penghargaan secara simbolik untuk menekankan perilaku yang lebih diinginkan.
<p><i>Referent Power</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tunjukkan penerimaan dan hal positif. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Gunakan daya tarik diri ketika dibutuhkan.

<ul style="list-style-type: none"> b. Bertingkah laku suportif dan membantu. c. Jangan manipulasi dan mengeksploitasi orang untuk kepentingan pribadi. d. Bela kepentingan orang lain dan dukung mereka ketika dibutuhkan. e. Pegang teguh janji. 	<ul style="list-style-type: none"> b. Indikasi bahwa permintaan penting untuk Anda. c. Jangan meminta bantuan pribadi yang berlebihan. d. Berikan contoh terkait perilaku yang pantas (<i>role modeling</i>)
<p>Coercive Power</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Identifikasi penalti yang tepat untuk menentukan perilaku yang tidak dapat diterima. b. Gunakan wewenang untuk memberikan hukuman. c. Jangan membuat ancaman. d. Jangan gunakan paksaan dengan cara yang manipulatif. e. Gunakan hukuman yang sah. f. Sesuaikan hukuman dengan kesalahan. g. Jangan gunakan paksaan untuk kepentingan personal. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Informasikan target terkait peraturan dan penalti. b. Berikan waktu sebelum adanya peringatan. c. Pahami situasi sebelum memberikan hukuman. d. Tetap tenang dan membantu, jangan menunjukkan sikap permusuhan. e. Dorong terciptanya perbaikan untuk mencegah adanya hukuman lain. f. Tanya target mengenai cara yang dapat dilakukan untuk memperbaiki hukuman. g. Gunakan disiplin secara pribadi

Sumber : (Waluyo, 2019)

5. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi diusulkan sehubungan dengan peran seorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya. Kesuksesan dari pendekatan kepemimpinan tergantung pada kematangan dari bawahan. Kematangan memiliki dua sisi. Kematangan kerja yang didefinisikan dengan kemampuan bawahan terkait pekerjaan, keterampilan, dan pengetahuan. Kematangan psikologis didefinisikan sebagai kepercayaan diri dan harga diri dari bawahan. Seorang bawahan ditandai dengan kematangan yang tinggi baik itu terkait kemampuan dan kepercayaan diri. Seorang bawahan yang memiliki kematangan yang rendah tidak akan memiliki kedua hal tersebut. Hersey dan

Blanchard mengusulkan bahwa untuk bawahan dengan kematangan yang rendah, gaya terstruktur akan sesuai untuk bawahan tersebut. Ketika kematangan seorang individu meningkat pada tingkat menengah, pemimpin harus mengurangi perilaku terstrukturnya dan *konsiderannya* terhadap bawahan. Seiring dengan meningkatnya kematangan, perilaku terstruktur, dan *konsideran*-nya akan menghilang sehingga bawahan dapat mengarahkan dirinya secara mandiri.

2.2 Konsep Motivasi

2.2.1. Pengertian

Motivasi merupakan kekuatan yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku ke arah tujuan. Kunci dari kekuatan itu ada di tangan masing-masing individu (Suralaga, 2021). Menurut Daft motivasi (motivation) dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam ataupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Motivasi pekerja akan memengaruhi produktivitasnya dan sebagai bagian dari tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi ke arah pencapaian tujuan organisasi (Purba *et al.*, 2020).

Motivasi dapat diartikan sebagai aktualisasi dari daya kekuatan dalam diri individu yang dapat mengaktifkan dan mengarahkan perilaku yang merupakan perwujudan dari interaksi terpadu antara motif dan kebutuhan dengan situasi yang diamati dan dapat berfungsi untuk mencapai tujuan yang diharapkan individu, yang berlangsung dalam suatu proses yang dinamis (Setia, Asrunpuri and Ramadhania,

2020). Motivasi kerja adalah kondisi yang dapat menggerakkan individu untuk melaksanakan pekerjaannya (Ahmadiansah, 2020).

Motivasi diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu agar memperoleh hasil atau tujuan yang diharapkan. Dalam lingkup organisasi, Motivasi kerja (*work motivation*) merupakan tekanan psikologis dalam diri seorang yang menentukan arah perilakunya dalam organisasi, tingkat usahanya, maupun tingkat ketahanannya dalam menghadapi hambatan-hambatan. Karyawan akan termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang baik apabila dia memperoleh imbalan (*reward*) yang memadai seperti bonus, penghargaan, ekstra cuti dan sebagainya (Yulianti and Meutia, 2020). 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.

2.2.2. Tujuan Motivasi

Tujuan yang ingin dicapai pada dasarnya untuk memenuhi kebutuhan pokok manusia yang bersifat fisik dan non-fisik. Apabila kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka motivasi kerja dalam diri seseorang akan meningkat. Mengingat kebutuhan seseorang berbeda dengan yang lain maka cara untuk mendapatkan juga akan berbeda. Dalam memenuhi kebutuhannya seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya. Untuk itu dapat dikatakan bahwa dalam diri seseorang ada kekuatan yang mengarah kepada

tindakan. Apabila dikaitkan dengan pekerjaan sebagai guru, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja guru adalah suatu keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar guna mencapai tujuan pendidikan karena kebutuhannya terpenuhi (Ahmadiansah, 2020).

Mangkunegara, (2017) Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

2. Meningkatkan produktivitas karyawan

Dengan produktivitas yang tinggi, aktivitas yang dilakukan akan terselesaikan dengan baik, sehingga akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan

Kedisiplinan menjadi kunci keberhasilan perusahaan. Dengan disiplin yang baik, berarti karyawan sadar akan tanggung jawabnya.

4. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.

Atasan serta rekan kerja yang ramah, memahami, dan menghargai akan menciptakan hubungan yang baik.

5. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi.

Karyawan ikut berpartisipasi dan mempunyai kesempatan untuk mengajukan ide-ide rekomendasi dalam mengambil keputusan.

6. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.2.3. Teori Motivasi

Yulianti & Meutia, (2020) Pemahaman tentang motivasi perlu di dasarkan pada asumsi bahwa motivasi adalah sebagai hal yang baik, sebagai penentu prestasi kerja, sebagai hal yng tidak pernah berhenti, dan sebagai alat pengukur hubungan pekerjaan dalam organisasi. Oleh karena itu para manajer organisasi dituntut memiliki kemampuan memotivasi karyawannya yaitu melalui pemahaman tentang teori-teori motivasi.

Purba et al., (2020) menjelaskan beberapa pendapat tentang teori motivasi menekankan pada pembahasan tentang kebutuhan-kebutuhan manusia dan bagaimana kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi ditempat kerja. Teori motivasi tersebut antara lain :

1. Teori Hierarki kebutuhan

Ada banyak teori yang membahas tentang hierarki kebutuhan, tetapi yang mungkin paling terkenal adalah teori yang dikembangkan oleh Abraham Maslow. Teori hierarki kebutuhan (hierarchy of needs theory) dari Maslow mengemukakan bahwa seseorang dimotivasi oleh beberapa tingkatan kebutuhan yang tersusun berdasarkan kepentingannya.

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah semua kebutuhan dasar fisik manusia termasuk makanan, air, dan oksigen. Jika direfleksikan dalam ruang lingkup perusahaan, hal ini termasuk kebutuhankebutuhan seperti kenyamanan suhu udara di tempat kerja, dan gaji minimum yang mencukupi untuk kebutuhan pokok.

b. Kebutuhan akan rasa aman

Kebutuhan akan rasa aman mencakup semua kebutuhan terhadap lingkungan yang aman dan terlindung, baik secara fisik maupun emosi serta bebas dari ancaman termasuk lingkungan yang tertib dan kemerdekaan dari tindak kekerasan. Dalam lingkup dunia kerja, kebutuhan ini direfleksikan menjadi keamanan kerja, pungutan liar dan jenis pekerjaan yang aman.

c. Kebutuhan untuk diterima

Kebutuhan ini mencerminkan hasrat untuk diterima oleh lingkungan, hasrat untuk bersahabat, menjadi bagian dari sebuah kelompok, dan dikasihi. Dalam organisasi, kebutuhan-kebutuhan ini memengaruhi hasrat untuk memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, berpartisipasi dalam kelompok kerja, dan memiliki hubungan yang baik dengan supervisor.

d. Kebutuhan untuk dihargai

Kebutuhan ini berhubungan dengan hasrat untuk memiliki citra positif dan menerima perhatian, pengakuan dan apresiasi dari orang lain. Dalam organisasi, kebutuhan untuk dihargai menunjukkan motivasi untuk diakui, tanggungjawab yang besar, status yang tinggi dan pengakuan atas kontribusi pada organisasi.

e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk mengalami pemenuhan diri, yang merupakan kategori kebutuhan tertinggi. Kebutuhan ini di antaranya adalah kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri secara menyeluruh, meningkatkan kemampuan diri, dan menjadi orang yang lebih baik.

Kebutuhan aktualisasi diri dapat dipenuhi di organisasi dengan cara memberikan kesempatan orang-orang untuk tumbuh, mengembangkan kreativitas, dan mendapatkan pelatihan untuk dapat mengerjakan tugas yang menantang serta melakukan pencapaian.

Menurut teori Maslow, kebutuhan tingkat rendah adalah kebutuhan yang menjadi prioritas, kebutuhan ini harus dipenuhi sebelum kebutuhan-kebutuhan di tingkat yang lebih atas bisa dirasakan. Kebutuhan tingkat bawah dapat dipenuhi dengan tahapan: Kebutuhan Fisiologi dirasakan sebelum kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa aman dirasakan sebelum kebutuhan sosial dan seterusnya. Seseorang yang mendambakan keamanan fisik akan memusatkan upayanya untuk menciptakan lingkungan yang lebih aman dan tidak akan menghiraukan kebutuhan untuk dihargai atau kebutuhan aktualisasi diri. Setelah satu kebutuhan terpenuhi, maka dari kebutuhan itu pun menurun dan kebutuhan-kebutuhan yang ada di tingkat yang lebih tinggi pun akan mulai dirasakan.

2. Teori Kepuasan (*Content Theory*);

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi

semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materil maupun nonmateril yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Jika kebutuhan dan kepuasannya semakin terpenuhi, maka semangat bekerjanya pun akan semakin baik pula. Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak (bersemangat bekerja) untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan (*inner needs*) dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat orang itu bekerja. Misalnya mahasiswa X ingin lulus dengan nilai A. ini mendorongnya lebih giat belajar di banding dengan mahasiswa Y yang ingin lulus hanya C saja. Tinggi/rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

3. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

2.2.4. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motivasi untuk melakukan sesuatu demi sesuatu itu sendiri (tujuan itu sendiri). Individu dengan motivasi intrinsik tidak membutuhkan hadiah atau hukuman untuk membuat mereka bekerja karena pekerjaan itu sendiri sudah menguntungkan. Mereka menikmati tugasnya atau perasaan pencapaian prestasi yang diperolehnya. Woolfolk menambahkan bahwa sumber motivasi intrinsik adalah faktor-faktor internal, seperti minat (*interest*), kebutuhan (*needs*), kenikmatan (*enjoyment*) dan rasa ingin tahu (*curiosity*). Tipe penentuan tujuan adalah *learning global*, berupa kepuasan pribadi dalam menemukan tantangan. Individu yang termotivasi secara intrinsik, cenderung memilih tugas yang cukup sulit dan menantang (Suralaga, 2021).

2. Motivasi Ekstrinsik

Teori motivasi ekstrinsik tidak mengabaikan teori motivasi intrinsik. Tetapi justru mengembangkannya. Teori motivasi Ekstrinsik menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada dalam individu yang dipengaruhi faktor-faktor ekstern yang dikendalikan oleh manajer yang meliputi; suasana kerja seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijaksanaan perusahaan dan hubungan kerja, penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab (Yulianti and Meutia, 2020).

2.2.5. Aspek-aspek Motivasi Kerja

Menurut Setia et al., (2020) menjelaskan tentang aspek-aspek motivasi kerja adalah :

1. Adanya kedisiplinan dari karyawan yaitu, sikap tingkah laku atau perbuatan pada karyawan untuk melakukan aktivitas-aktivitas kerja yang sesuai dengan

pola-pola tertentu. Keputusan-keputusan dan norma-norma yang telah ditetapkan dan disetujui bersama baik tulis maupun lisan serta sanggup menerima sanksi bila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan

2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi Membuat hasil kerja dan kombinasi ide-ide atau gambaran disusun secara lebih teliti atau inisiatif sendiri bukan ditiru dan bersifat konstruktif sehingga membentuk suatu hasil atau produk yang mendukung pada kualitas kerja yang lebih baik

3. Kepercayaan Diri

Perasaan yakin yang dimiliki karyawan terhadap kemampuan dirinya. Daya berfikir positif dalam menghadapi kenyataan yang terjadi serta bertanggung jawab atas keputusan yang dapat diambil sehingga dapat menyelesaikan masalahnya dengan tenang Daya tahan terhadap tekanan Reaksi karyawan terhadap pengalaman emosional yang tidak menyenangkan yang dirasakan sebagai ancaman atau sebab adanya ketidakseimbangan antara tuntutan dan kemauan yang dimiliki, dan tekanan tersebut diselesaikan dengan cara tersendiri yang khas bagi masing-masing individu

4. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan Suatu kesadaran pada individu untuk melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk menyelesaikan apa yang harus dan patut diselesaikan.

2.2.6. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Mangkunegara, (2017) yaitu antara lain sebagai berikut :

1. Gaji (*salary*).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Kebijakan dan Administrasi.

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek. Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi. Para pendukung

manajemen partisipatif selalu menegaskan bahwa manajemen partisipatif mempunyai hubungan positif terhadap pegawai. Melalui partisipasi, para pegawai akan mampu mengumpulkan informasi, pengetahuan, kekuatan dan kreativitas untuk memecahkan persoalan.

4. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan²⁷.

5. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman dan produktif dalam bekerja sehari-hari.

6. Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi untuk hasil *performace* yang tinggi. Suatu pekerjaan akan disenangi oleh seseorang bila pekerjaan itu sesuai dengan kemampuannya, sehingga dia merasa bangga untuk melakukannya. Pekerjaan yang tidak disenangi kurang dan menantang biasanya

tidak mampu menjadi daya dorong, bahkan pekerjaan tersebut cenderung menjadi rutinitas yang membosankan dan tidak menjadi kebanggaan. Teknik pemerdayaan pekerjaan dapat dijadikan sebagai sarana motivasi pegawai dengan membuat pekerjaan mereka lebih menarik, dan membuat tempat kerja lebih menantang dan memuaskan untuk bekerja²⁸.

7. Peluang untuk maju.

Peluang untuk maju (*advance*) merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan. Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik. Promosi merupakan kemajuan pegawai ke pekerjaan yang lebih dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, skill yang lebih besar, dan khususnya naiknya tingkat upah atau gaji.

8. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut

bekerja, yang masuk dalam kompensasi nonfinansial. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

9. Keberhasilan (*achievement*).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

10. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsifungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan/organisasi ingin dipercaya memegang tanggung jawab yang lebih besar dari sekedar apa yang telah diperolehnya. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga tanggung jawab berupa kepercayaan yang diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi. Setiap orang ingin diikutsertakan dan ingin diakui

sebagai orang yang mempunyai potensi, dan pengakuan ini akan menimbulkan rasa percaya diri dan siap memikul tanggung jawab yang lebih besar.

2.2.7. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Widyanti, (2019) faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yang terdiri dari delapan faktor yaitu :

1. Karakteristik Biografi yang meliputi :

- 1) Usia, hal ini penting karena usia mempunyai kaitan yang erat dengan berbagai segi kehidupan organisasional. Misalnya kaitan usia dengan tingkat kedewasaan (> 21 th) akan mempengaruhi yaitu ketrampilan tugas.
- 2) Jenis Kelamin, karena jelas bahwa implikasi jenis kelamin para pekerja merupakan hal yang perlu mendapat perhatian secara wajar dengan demikian perlakuan terhadap mereka pun dapat disesuaikan sedemikian rupa sehingga mereka menjadi anggota organisasi yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
- 3) Status perkawinan, dengan status ini secara tidak langsung dapat memberikan petunjuk cara, dan teknik motivasi yang cocok digunakan bagi para pegawai yang telah menikah dibandingkan dengan pegawai yang belum menikah
- 4) Jumlah tanggungan, dalam hal ini jumlah tanggungan seorang pencari nafkah utama keluarga adalah semua orang yang biaya hidupnya tergantung pada pencari nafkah utama tersebut, tidak terbatas hanya pada istri atau suami dan anak-anaknya.

2. Kepribadian

Kepribadian seseorang juga dapat dipengaruhi motivasi kerja seseorang karena kepribadian sebagai keseluruhan cara yang digunakan oleh seseorang untuk bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

3. Persepsi

Interpretasi seseorang tentang kesan sensorinya mengenai lingkungan sekitarnya akan sangat berpengaruh pada perilaku yang pada gilirannya menentukan faktor – faktor yang dipandang sebagai faktor organisasional yang kuat.

4. Kemampuan belajar

Belajar adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan tidak terbatas pada pendidikan formal yang ditempuh seseorang diberbagai tingkat lembaga pendidikan. Salah satu bentuk nyata dari telah belajarnya seseorang adalah perubahan dalam persepsi, perubahan dalam kemauan, dan perubahan dalam tindakan

2.2.8. Klasifikasi motivasi

Menurut Irwanto (2012) dalam Setia et al., (2020) klasifikasi motivasi dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Motivasi Kuat

Motivasi dikatakan kuat apabila dalam diri seseorang dalam kegiatan-kegiatan sehari-hari memiliki harapan yang positif, mempunyai harapan yang tinggi, dan memiliki keyakinan yang tinggi bahwa penderita akan menyelesaikan pengobatannya tepat pada waktu yang telah ditentukan.

2. Motivasi Sedang

Motivasi dilakukan sedang apabila dalam diri manusia memiliki keinginan yang positif, mempunyai harapan yang tinggi, namun memiliki keyakinan yang rendah bahwa dirinya dapat bersosialisasi dan mampu menyelesaikan persoalan yang dihadapi.

3. Motivasi Lemah

Motivasi dikatakan lemah apabila di dalam diri manusia memiliki harapan dan keyakinan yang rendah, bahwa dirinya dapat berprestasi. Misalnya bagi seseorang dorongan dan keinginan mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru merupakan mutu kehidupannya maupun mengisi waktu luangnya agar lebih produktif dan berguna.

2.3 Konsep Kepuasan Kerja

2.3.1. Pengertian

Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Setia, Asrunpuri and Ramadhania, 2020). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para pekerja terhadap kondisi dan situasi kerja termasuk didalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis (Purba *et al.*, 2020).

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau keadaan emosi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga secara umum akan mencerminkan tingkat kepuasan terhadap apa yang dilakukan. Hal ini dapat diartikan bahwa

kepuasan kerja adalah suatu respon yang menggambarkan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kombinasi dari kepuasan kognitif dan afektif individu dalam perusahaan. Kepuasan afektif didapatkan dari seluruh penilaian emosional yang positif dari pekerjaan karyawan. Kepuasan afektif ini difokuskan pada suasana hati mereka saat bekerja. Perasaan positif atau suasana hati yang positif mengindikasikan kepuasan kerja. Sedangkan kepuasan kerja kognitif adalah kepuasan yang didapatkan dari penilaian logis dan rasional terhadap kondisi dan peluang yang ada (Ahmadiansah, 2020). Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranannya atau pekerjaannya yang dijalani dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan Kerja adalah Kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja/ pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik (Waluyo, 2019). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2017).

2.3.2. Penyebab Kepuasan Kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2012) dalam Mangkunegara, (2017), Memberikan pendapat tentang penyebab kepuasan kerja yaitu :

1. *Need Fullfillment*, yaitu pemenuhan kebutuhan. Dalam hal ini kepuasan kerja ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies*, yaitu ketidakpuasan. Kepuasan menurut faktor ini merupakan sejauh mana hasil dapat memenuhi harapan, yang mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya.
3. *Value Attainment*, pencapaian nilai. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kepuasa merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting. Nilai yang diharapkan satu orang dengan orang lain pasti berbeda baik kuantitas maupun kualitas dari nilai tersebut.
4. *Equity*, keadilan. Berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Sulitnya adalah menyamakan persepsi tentang kriteria keadilan tersebut.
5. *Dispositional/genetik Componens*, Komponen genetik. Kepuasan dalam hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi pribadi dan sifat genetik

2.3.3. Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Wibowo (2014) dalam Purba *et al.*, (2020), ada dua model yang disarankan dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu : *The Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) dan *Job Descriptive Index* yaitu :

1. MSQ (*The Minnesota Satisfaction Questionnaire*) mengukur kepuasan dengan:
 - 1) Kondisi kerja (*Working Conditions*)
 - 2) Kesempatan untuk maju (*Chances of Advancement*)

- 3) Kebebasan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri (*Freedom to us one's own*)
 - 4) Pujian karena telah melakukan pekerjaan dengan baik (*Praise of doing a good job*) perasaan atas pencapaian (*Feelings of Accomplishment*).
2. *Job Descriptive Index* mengukur kepuasan kerja dengan :
- 1) *The work in self*, Pekerjaan itu sendiri, yang mencakup tanggung jawab, kepentingan dan pertumbuhan (*responsibility, intres, and growth*)
 - 2) *Quality of Supervision*, kualitas pengawasan yang mencakup bantuan teknik dan dukungan sosial (*technical help and social support*)
 - 3) *Relationship with co-worker*, hubungan dengan rekan sekerja yang mencakup keselarasan sosial dan rasa hormat (*social harmony and respect*)
 - 4) *Promotion opportunities*, peluang promosi, termasuk kesempatan untuk kemajuan selanjutnya (*chances fro further advancement*).
 - 5) *Pay*, bayaran dalam bentuk kecukupan bayaran dan perasaan keadilan terhadap orang lain (*adequacy of pay, and perceived equity with others*)

2.3.4. Faktor-faktor Penentu Kepuasan Kerja

Menurut Purba et al., (2020) factor-faktor kepuasan kerja yaitu :

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.

2. Keamanan kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja.

3. Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di perolehnya.

4. Manajemen kerja.

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

5. Kondisi kerja.

Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.

6. Pengawasan (Supervisi).

Bagi Karyawan, Supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn tover.

7. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

8. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan

untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

9. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

10. Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Munandar, (2016) Faktor-faktor penentu kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan

- 1) Keragaman keterampilan yaitu suatu pekerjaan membutuhkan berbagai keterampilan. Hal ini berguna agar karyawan tersebut tidak bosan. Para karyawan akan cenderung menyukai posisi yang mana sesuai dengan keterampilannya.
- 2) Jati diri tugas (*task identity*) yaitu jati diri nilai ini akan memberikan nilai atau kedudukan penting dalam organisasi. Nilai ini merupakan bentuk penghargaan bagi para anggota organisasi, misalnya penentuan jabatan.
- 3) Tugas yang penting yaitu para karyawan akan memiliki rasa kepuasan kerja apabila ia merasa memiliki tugas yang penting dan membuatnya pekerjaan itu menjadi berarti.
- 4) Otonomi yaitu hak yang diberikan kepada karyawan untuk mengungkapkan pendapat dan mengambil suatu keputusan. Otonomi ini

diharapkan akan mampu memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan.

- 5) Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan kepuasan kerja, yaitu biasanya berupa evaluasi kerja yang merupakan bentuk perhatian atasan kepada bawahan.

2. Ciri-ciri ekstrinsik pekerjaan

- 1) Gaji penghasilan, yaitu imbalan yang dirasakan adil (*Equitable reward*). Setiap karyawan yang melaksanakan tugasnya akan diberikan gaji/imbalan. Akan tetapi tidak semua orang menjadikan gaji sebagai tujuan utama dalam bekerja. Banyak orang yang bersedia menerima gaji sedikit ditempat yang mereka sukai. Apabila gaji/upah disesuaikan dengan pekerjaan, tingkat kompetensi yang dimiliki, serta standar gaji/upah yang telah berlaku maka kepuasan kerja akan diperoleh.
- 2) Penyeliaan, pemimpin yang ideal akan mampu menjaga kepuasan kerja para karyawannya. Salah satunya adalah dengan cara melakukan penyeliaan. Penyeliaan (*supervise*) merupakan suatu bantuan yang akan diberikan oleh atasan kepada bawahan yang mengalami kesulitan.
- 3) Rekan-rekan sejawat yang menunjang, tugas dari setiap pekerjaan ini menuntut adanya interaksi diantara sesama rekan sepekerjaan. Selain itu, sebagai karyawan juga dapat menciptakan suasana kerja yang ideal, sehingga dapat terjalin hubungan yang harmonis demi tercapainya tujuan dari pekerjaannya.

- 4) Kondisi kerja yang menunjang, karyawan membutuhkan kondisi kerja yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerjanya, seperti kebutuhan fisik yang terpenuhi misalnya ruangan kerja yang nyaman dan menyenangkan.

2.3.5. Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2013) dalam Setia et al., (2020) peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Melakukan perubahan struktur kerja

Dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas-tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan lebih dari sekadar anggota organisasi

2. Melakukan perubahan struktur pembayaran.

Perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran di mana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran di mana pekerja digaji berdasarkan performanya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *gainsharing* atau pembayaran

berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

3. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel

Memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat di mana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), di mana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi, sedangkan jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jumat sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan di mana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

4. Mengadakan program yang mendukung

Perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*

2.3.6. Cara Mengungkapkan Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2012) dalam Setia et al., (2020) karyawan dalam menyikapi ketidakpuasan kerja dapat diperhatikan dalam sejumlah cara, yaitu :

1. Keluar (*Exit*)

Merupakan rasa ketidakpuasan karyawan yang diekspresikan melalui sifat perilaku yang mengarah pada meningkatnya instansi untuk mencari sesuatu posisi baru maupun permintaan berhenti. Ini merupakan bentuk ketidakpuasan yang paling ekstrim dari diri karyawan yang bersifat destruktif aktif dimana karyawan yang merasa sudah tidak ada jalan keluar yang baik dalam proses peningkatan kepuasan.

2. Bersuara (*voice*)

Merupakan sikap dan tindakan rasa ketidakpuasan yang diungkapkan lewat usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan atau kondisi yang ada. Hal ini dapat berupa pemberian saran, membahas masalah yang ada dengan atasan dan lain sebagainya.

3. Setia (*Loyalitas*)

Rasa ketidakpuasan yang bersifat pasif tetap ada optimis (pengharapan) menunggu membaiknya situasi atau kondisi, mencakup berbicara membela instansi (pihak manajemen) untuk melakukan hal yang tepat dalam masalah perbaikan peningkatan kepuasan kerja.

4. Masa bodoh (*Neglect*)

Bentuk ketidakpuasan secara pasif konteruktif yang membiarkan kondisi atau keadaan bertambah buruk, dimana sudah tidak ada lagi pengharapan dalam dirinya untuk memperbaiki yang ada. Hal ini bisa digambarkan dalam bentuk sering terlambat masuk kerja, sering tidak masuk kerja dan hal lainnya yang merugikan perusahaan.

2.3.7. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan orang lain, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, standar kerja, kondisi kerja yang kurang ideal dan lainnya. Jadi Assesment (penilaian) merupakan hal yang rumit. Ada 2 metode pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu :

1. Angka nilai global tunggal (*single global rating*) Dalam metode angka nilai global tunggal tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan. Contoh: Bila kita memberikan sebuah pertanyaan “seberapa puasakah anda dengan pekerjaan anda?” kemudian responden menjawabnya dengan melingkari suatu bilangan antara 1 sampai 5 yang berapa dan dengan jawaban dari “Sangat Dipuaskan” sampai “Sampai tidak puas.”
2. Skor penjumlahan (*summation score*) Dalam metode penjumlahan ini tersusun atas sejumlah fase pekerjaan yang digunakan untuk mengenal unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenal tiap unsur. Contoh : faktor yang biasa digunakan yaitu upah sekarang, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja.

Menurut Mangkunegara, (2017) pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi dan

co-worker. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawabannya, tidak atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.
3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya

2.3.8. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan dari segi apa karyawan merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Yuwono dalam Widyanti, (2019) mengidentifikasi indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut :

1. Upah

Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan.

4. *Benefit*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5. *Contingents rewards*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin

usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.

6. *Operating prosedurs*

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti biokrasi dan beban kerja.

7. *Co-workers*

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8. *Nature of work*

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

9. *Communication*

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan.

2.4 Konsep *Balance Scorecard*

2.4.1. Pengertian

Balanced scorecard (BSC) merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi suatu organisasi. Selain ukuran finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi organisasi yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketatkan dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui organisasi abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi (Nursalam, 2020).

Balance Scorecard adalah berasal dari kata *Balance* yang mempunyai arti berimbang dan *Scorecard* mempunyai arti kartu skor. Dari dua kata tersebut jika digabungkan mempunyai arti bahwa adanya keseimbangan antara performa keuangan atau bukan bagian keuangan, performa jangka panjang yang bersifat internal maupun eksternal, yang tercatat dalam skor performa dari seseorang maupun organisasi dimasa depan (Kaplan & David P. Norton, 1996 dalam Fahrudin, 2020)

Balanced scorecard adalah suatu alat ukur kinerja perusahaan yang dapat menerjemahkan visi dan misi perusahaan menjadi sebuah strategi yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, sisi bisnis internal juga melalui pembelajaran dan pertumbuhan (Kriswanto, 2019). *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran yang efektif yang menjadi bagian integral

proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan di bidang-bidang penting seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar (Zainal *et al.*, 2018).

2.4.2. Perspektif *Balance Scorecard*

Menurut Zainal *et al.*, (2018) menyatakan *balanced Score Card* memperluas perspektif yang harus di perhatikan dalam pengukuran kinerja. Selain perspektif keuangan, paling tidak ada tiga perspektif lain yang juga harus mendapatkan perhatian yakni *Perspektif Balanced Score Card* yang di buktikan dengan strategi perusahaan yaitu :

1. *Perspektif finansial (Shareholders-pemegang saham)*
2. *Perspektif pelanggan (customer),*
3. *Perspektif proses bisnis internal (Internal Business Proccess)*
4. *Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (Learning And Growth)*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Prespektif Balance Scorecard* dapat diwujudkan dengan menggunakan beberapa kriteria menurut Fahrudin, (2020) berikut :

1. *Customer Prespective*

Penjelasan pelanggan dari prespektif kepuasan pelanggan adalah dimana pelanggan mengetahui perusahaan dalam menyediakan barang maupun jasa sesuai dengan kebutuhan yang didasari dengan beberapa keunggulan pada perusahaan tersebut. Hal ini menjadi konsentrasi sebuah organisasi ataupun perusahaan dalam memberikan pelayanan dan mengatur strategi dengan harga

terjangkau tanpa mengabaikan kualitas dan cepat tepat dalam pengiriman produk yang dihasilkan atau pelayanan dalam organisasi atau perusahaan dibidang jasa. Untuk itu dalam melihat tingkat kepuasan pelanggan dapat diterapkan kedalam 5 dimensi diantaranya adalah :

a. Wujud Fisik

Sebagai contoh dari pelayanan wujud fisik adalah tempat sarana dan prasarana yang dapat dilihat dan disaksikan oleh pelanggan.

b. Keandalan

Merupakan bagian dari pelayanan yang diberikan sesuai dengan kemampuan organisasi maupun perusahaan sesuai dengan tepat waktu yang dijanjikan.

c. Daya tanggap

Merupakan bagian dari pelayanan pelanggan dengan mampu memberikan tanggapan sesuai dengan spesifikasi permintaan pelanggan dan penjelasan yang diinginkan.

d. Jaminan

Merupakan bagian dari pelayanan pelanggan yang memberikan rasa kepercayaan diri terhadap pelanggan terhadap perusahaan.

e. Empati

Empati adalah jalinan hubungan dengan pelanggan yang baik dari komunikasi

baik secara pribadi maupun organisasi / perusahaan yang diberikan kepada pelanggan.

2. *Finansial Prespektif*

Pengukuran terhadap prespektif finansial atau keuangan menjelaskan tentang apa yang diharapkan kebutuhan dari penyedia sumber daya terhadap kinerja pada finansial. Dalam pengukuran keuangan meliputi beberapa dimensi berikut :

a. Efektif

Dalam prespektif finansial efektif merupakan kemampuan dalam mengelola keuangan sesuai dengan pencapaian kelebihan target kinerja manajemen atau sebaliknya apakah dalam pengelolaan finansial / keuangan kekuarangan targetnya.

b. Efisiensi

Dalam prespektif finansial ditinjau dari segi efisiensi penjesanya adalah dalam melihat besarnya pengeluaran biaya yang dikeluarkan untuk penghasilan pendapatan usahanya, apabila jumlah pengeluaran lebih besar daripada pendapatan usahanya maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajemen tidak efisien. Untuk disebut efisien apabila pengeluaran lebih sedikit dari jumlah pemasukan usaha.

c. Ekonomis

Dalam dimensi finansial ekonomis merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan. Hal ini dapat ditinjau dari pengeluaran finansial operasional yang tersedia, apabila aktu pengeluaran aktual lebih kecil daripada anggaran disebut dengan ekonomis, begitu pula jika melakukan penghematan dalam pengeluaran.

3. *Internal Processes Perspective*

Pada prespektif bisnis internal paling utama diperhatikan adalah menampilkan dari keunggulan perusahaan yang dimiliki. Proses perbaikan secara berkelanjutan dan memilih strategi dalam mengembangkan keunggulannya. Berikut merupakan dimensi dari prespektif Bisnis Internal diantaranya adalah

a. Kepuasan Bekerja

Dimensi ini merupakan gambaran dari kepuasan karyawan atau pekerja diperusahaan.

b. Proses

Proses pengertiannya adalah memberikan informasi tentang keunggulan karyawan dalam salah satu bidang dalam memberikan pelayanan pada konsumen.

c. Sarana dan Prasarana

Dimensi ini merupakan gambaran dari kondisi tempat dan perlengkapan dalam pendukung kegiatan yang dimiliki perusahaan.

4. *Learning Growth Perspective*

Pada dimensi ini menjelaskan tentang Pembelajaran dan Pertumbuhan bagaimana perusahaan *selalu continuous improvement* dalam menambah nilai untuk *customer* dan stakeholdernya. Maka dengan adanya *continuous improvement* diharapkan selalu inovasi terus menerus mengembangkan pertumbuhan yang berkelanjutan. Untuk itu dimensi dalam prespektif ini diantaranya adalah :

- a. Motivasi, adalah gambaran dari kepuasan karyawan dengan kebijakankebijakan dari manajemen untuk melakukan hak dan kewajiban diperusahaan.
- b. Kesempatan, adalah peluang yang dimiliki para karyawan dalam mengembangkan diri dengan peraturan-peraturan perusahaan diterapkan menjadi kepuasan tersendiri.
- c. Inovasi, adalah gerakan peningkatan dalam pelayanan publik untuk menunjukkan bahwa perusahaan merupakan perusahaan yang kreatif dan mengembangkan berdasarkan ide dari karyawan.
- d. Kondisi dalam bekerja, adalah gambaran dari suasana lingkungan kerja sama antara manajemen dengan karyawan, dan karyawan dengan pimpinan melalui kerjasama yang dijalin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.4.3. Manfaat *Balance Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam Zainal et al., (2018), perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen sebagai berikut: (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; (3) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisatif strategis; dan (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Manfaat dari *Balanced Scorecard* jika diterapkan dalam organisasi secara baik menurut Fahrudin, (2020) yaitu :

1. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi, Misi dan Strategi

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam organisasi mengakibatkan eksekutif senior saling bekerjasama untuk menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam berbagai tujuan strategik yang spesifik. Visi dan strategi perusahaan membuat perusahaan menuju spesifikasi tujuan dan matrik ke dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Mengkomunikasikan dan Mengaitkan Berbagai Tujuan dan Ukuran Strategi

Balanced Scorecard dapat memfasilitasi tim manajemen untuk mengkomunikasikan strateginya sehingga mendapatkan komitmen dari para eksekutif korporasi dan dewan direksi. Tujuan dan ukuran strategi *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui berbagai media dan sistem informasi dan teknologi.

3. Merencanakan, Menetapkan Sasaran dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategi

Balanced Scorecard bermanfaat besar apabila digunakan untuk mendorong terjadinya perubahan positif pada perusahaan. Tim manajemen eksekutif senior dalam perusahaan harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *Balanced Scorecard* untuk setiap tiga atau lima tahun, yang jika berhasil dicapai akan mengubah perusahaan.

4. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran

Strategi *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan implementasi strategi dan jika diperlukan akan membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Hal ini dikarenakan *Balanced Scorecard* mampu memberikan informasi umpan balik

kepada manajemen. Hasil dari umpan balik tersebut dapat digunakan untuk melakukan proses pembelajaran strategi

2.4.4. Penilaian *Balance scorecard*

Pada awalnya *balanced scorecard* didesain untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, namun pada perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi *non profit* lainnya. Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*), dimana sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan publik sedangkan pada sektor swasta berorientasi pada laba.

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi and Setyawan (2016) kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik yang tercapai seimbang di semua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

Tabel 2.2 Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi and Setyawan (2016)

Setelah menentukan *rating scale*, selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor. Ukuran kinerja dapat dilihat pada tabel 2.3 berikut ini:

Tabel 2.3 Rating Scale

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran		Skor
		Hasil	Pemacu Kinerja	
Keuangan	1. Rasio Ekonomi 2. Rasio Efisiensi 3. Rasio Efektivitas	1. Penurunan biaya	Revenue mix Cycle effectiveness	1
		2. Pertumbuhan Pendapatan		1
		3. Peningkatan efisiensi keuangan		1
Pelanggan	Meningkatnya kepercayaan pelanggan	1. Kepuasan Pelanggan	1. Bertambahnya customer baru	1
		2. Retensi dan Akuisisi Pelanggan	2. <i>Depth of relationship</i>	1
		3. Profitabilitas Pelanggan	3. Berkurangnya keluhan	1
Bisnis Internal	Meningkatnya proses layanan kepada customer	1. Inovasi 2. Tingkat pelayanan	Efisiensi Pelayanan	1 1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Meningkatkan kapabilitas karyawan	1. Retensi dan Kepuasan Karyawan	1. Karyawan keluar berkurang	1
	2. Meningkatkan komitmen karyawan	2. Pelatihan Karyawan	2. Karyawan mengikuti latihan	1

Penilaian Kinerja rumah sakit menurut Vincent (2016) dilakukan dengan melakukan analisis deskriptif dari Masing masing *perspektif* dalam *balanced score card* dianalisis seperti di bawah ini :

1. Penilaian perspektif keuangan

Penilaian kinerja *perspektif* keuangan Rumah Sakit dianalisis menggunakan laporan realisasi anggaran adalah item belanja. Yaitu realisasi anggaran belanja langsung dan belanja tidak langsung. Dianalisis menggunakan analisis *varians*, dengan kriteria penilaian sebagai berikut :

Tabel 2.4. Kriteria Penilaian Untuk Pengukuran Kinerja Keuangan

No	Nilai	Tingkat Presentase (%)	Pedoman
1	5	>87,50	Sangat baik
2	4	75,10-87,49	Baik

3	3	62,60-75,00	Biasa Saja
4	2	50,10-62,50	Kurang Baik
5	1	<50	Tidak Baik

Sumber : Vincent (2016)

2. Penilaian perspektif konsumen

Penilaian kinerja *perspektif customer* dilakukan dengan menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, dan tingkat akuisisi pelanggan. Di ukur dengan metode survei melalui model kuisioner. Model kuisioner biasanya menggunakan skala *likert* dengan format seperti : (1) Sangat tidak puas, (2) Tidak puas, (3) Cukup puas, (4) Puas, dan (5) Sangat puas. Selanjutnya dianalisis dengan teknik tentang kriteria dengan penilaian berdasarkan skor, seperti tabel dibawah ini :

Tabel 2.5. Kriteria Penilaian Untuk *Perspektif Customer*

No	Nilai	Indeks Penilaian	Kriteria	Persepsi
1	5	5,00 - 4,21	Sangat baik	Kondisi penilaian kinerja sangat baik
2	4	3,41 - 4,20	Baik	Kondisi penilaian kinerja baik
3	3	2,61 - 3,40	Cukup baik	Kondisi penilaian kinerja cukup baik
4	2	1,81 - 2,60	Kurang baik	Kondisi penilaian kinerja kurang baik
5	1	1,00 – 1,80	Tidak baik	Kondisi penilaian kinerja tidak baik

Sumber : Vincent (2016)

3. Penilaian perspektif internal bisnis

Perspektif bisnis internal terkait dengan penilaian atas proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Penilaian tersebut meliputi proses, operasional inovasi dan kualitas pelayanan. Penilaian ini bertujuan dalam rangka meningkatkan dan mendorong pertumbuhan organisasi, guna meningkatkan tingkat pelayanan kepada pelanggan. Proses inovasi, merupakan

salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*. Untuk tingkat pelayanan diukur dengan menggunakan standar kinerja pelayanan rumah sakit yaitu :

- a. Bed Occupancy Rate (BOR)

$$BOR = \frac{\text{Jumlah hari Perawatan}}{\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah hari}} \times 100\%$$

- b. Bed Turn Over (BTO)

$$BTO = \frac{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}} \times 100\%$$

- c. Average Length Of Stay (ALOS)

$$ALOS = \frac{\text{Jumlah Lama Perawatan Pasien}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

- d. Gross Death Rate (GDR)

$$GDR = \frac{\text{Jumlah Pasien Mati}}{\text{Jumlah Keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

Kriteria penilaian kinerja menurut perhitungan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.6. Kriteria Penilaian Untuk *Perspektif* Bisnis Internal

No	Nilai	Tingkat Persentase (%)	Pedoman nilai
1	4	>75	Istimewa
2	3	</=75	Baik
3	2	</=50	Cukup baik
4	1	</=25	Tidak baik

Sumber : Vincent (2016)

Proses operasional dihitung menggunakan hasil kuisioner. *Perspektif* bisnis internal dinilai kurang apabila proses inovasi dan pelayanan mengalami

penurunan, dinilai sedang apabila konstan dan fluktuatif dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan dan maksimal.

4. Penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Penilaian kinerja *perspektif* pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan menggunakan indikator tingkat produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan. Penilaian kinerja *perspektif* pertumbuhan dan pembelajaran dengan metode survei melalui kuisioner menggunakan skala *likert* dengan format sebagai berikut: (1) Sangat tidak puas, (2) Tidak puas, (3) Cukup puas, (4) Puas, dan (5) Sangat puas. Selanjutnya dianalisis dengan teknik rentang Kriteria dengan penilaian persepsi variabel penilaian kinerja berdasarkan skor, seperti table dibawah ini:

Tabel 2.7. Kriteria Penilaian Untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Nilai	Indeks Penilaian	Kriteria	Persepsi
1	5	4,21-5,00	Sangat Baik	Kondisi Penilaian Kinerja sangat baik.
2	4	3,41-4,20	Baik	Kondisi Penilaian Kinerja baik.
3	3	2,61-3,40	Cukup Baik	Kondisi Penilaian Kinerja cukup baik.
4	2	1,81-2,60	Kurang Baik	Kondisi Penilaian Kinerja kurang baik.
5	1	1,00-1,80	Tidak Baik	Kondisi Penilaian Kinerja tidak baik.

Sumber : Vincent (2016)

Untuk menentukan rentang penilaian dari ke empat perspektif tersebut dilakukan dengan cara menggabungkan keseluruhan nilai dari masing-masing item perspektif yang diperoleh, kemudian dikategorikan dengan kriteria menurut Mulyadi and Setyawan (2016) sebagai berikut :

Tabel 2.8 Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

Kategori	Total Skor	Keterangan
Kurang	15-20	Tingkat prestasi diatas standar/target
Cukup	8-14	Tingkat prestasi sesuai dengan standar/target
Baik	< 8	Tingkat prestasi dibawah standar/target.

2.5 Konsep Kinerja Rumah Sakit

2.5.1. Pengertian

Kinerja merupakan kemampuan kerja dan perilaku – perilaku dari para pekerja di mana yang mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja. Dalam istilah sehari-hari ada juga beberapa istilah yang dekat atau disamakan dengan istilah perilaku yaitu aktivitas, aksi, kinerja, respon, dan reaksi. Sebagian orang menyebut perilaku kerja ini sebagai motivasi, kebiasaan habit dan budaya kerja (Purba *et al.*, 2020).

Kinerja merupakan tindakan aktifitas sebagian atau keseluruhan suatu organisasi dengan referensi pada sumber-sumber seperti biaya-biaya masa lalu yang diproyeksikan, dengan akuntabilitas manajemen atau semacamnya pada suatu periode yang secara umum digunakan (Fahrudin, 2020). 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 disukarela 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).

2.5.2. Pengukuran Kinerja Rumah sakit

Kinerja rumah sakit merupakan faktor penting yang harus diperhatikan untuk menghadapi tuntutan kebutuhan pelayanan masyarakat. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Kinerja organisasi dapat diketahui melalui pengukuran kinerja organisasi (Moeheriono, 2012 dalam Purba et al., 2020).

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan tindakan dalam mencapai tujuan organisasi dengan menilai kemajuan pekerjaan terhadap

tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menghasilkan perusahaan jasa maupun barang. Adanya pengukuran kinerja pada perusahaan diharapkan bersinergi untuk menjalin kerja sama memerankan pelaku manusia sebagai pekerja yang unggul dalam bidangnya dan bersaing untuk memberikan kontribusi terhadap organisasi ataupun perusahaan (Fahrudin, 2020).

2.5.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya (Zainal *et al.*, 2018). Pengukuran kinerja merupakan bagian penting bagi proses pengendalian manajemen bagi sektor publik, menurut Mahmudi (2010) dalam Fahrudin, (2020) terdapat enam tujuan dalam pengukuran kinerja sektor publik yaitu :

1. Untuk mengetahui tingkat ketercapain tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
3. Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan *reward* dan *punishment*.

5. Memotivasi pegawai
6. Mencitakan akuntabilitas publik

2.5.4. Penilaian Kinerja dengan Menggunakan metode *Balanced Scorecard*

Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata. Kemudian muncul sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai paradigma baru dalam perkembangan Akuntansi Manajemen saat ini, yang diharapkan dapat menjadi pilihan terbaik bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan turbulen. Di samping dapat mendukung kebutuhan informasi bagi manajemen mengenai tingkat keberhasilan dan kegagalan operasi yang dilakukan perusahaan selama ini, sekaligus dapat menghindarkan manajemen perusahaan agar tidak terperangkap dalam penggunaan pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada ukuran-ukuran keuangan atau jangka pendek (Kriswanto, 2019).

Kinerja merupakan suatu gambaran tentang prestasi atau tingkat pencapaian dari suatu kegiatan atau program yang diwujudkan dalam sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning*. Total quality management merupakan suatu strategi manajemen yang integratif dengan melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan. Tujuan dari implementasi Total quality management tersebut adalah mewujudkan kepuasan pelanggan, memberikan tanggung jawab kepada setiap orang, dan

melakukan perbaikan kinerja secara berkesinambungan. Salah satu konsep penerapan Total quality managemen adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja dapat menggunakan berbagai metode penilaian yang masing-masing mempunyai kelebihan, salah satunya menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan diseluruh organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi nirlaba. *Balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang yang mempertimbangkan faktor keuangan maupun non keuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana *balanced scorecard* akan ditetapkan. Penggunaan metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* dapat memantau keberhasilan strategi lembaga atau institusi dan mengukur kinerja secara komprehensif dan seimbang sehingga kinerja rumah sakit dapat terpenuhi dengan baik (Mangkunegara, 2017).

Balanced scorecard terdiri atas dua suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu nilai dimaksudkan untuk mengukur kinerja personel dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Berimbang artinya kinerja personel diukur secara berimbang antara dua aspek, yaitu keuangan dengan nonkeuangan, jangka pendek dengan jangka panjang, dan intern dengan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, maka personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dengan nonkeuangan, kinerja jangka pendek dengan jangka panjang, serta antara kinerja bersifat internal dengan kinerja eksternal (fokus komprehensif). Pada awal perkembangannya,

BSC hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, kinerja eksekutif hanya diukur dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan mengabaikan kinerja nonkeuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas, keefektifan proses, serta pemberdayaan dan komitmen karyawan yang digunakan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan (Nursalam, 2020).

2.6 Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun	Judul	Jurnal	Tujuan	Metode	Hasil
1	Ika Marlianse, Eka Askafi, (2020)	Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Bagian Keperawatan RSUD Muhammadiyah Surya Melati Kediri	Commodities Volume 01, Buner 01 July 2020	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja bagian keperawatan di RSUD Muhammadiyah Surya Melati Kediri.	Penelitian ini pada dasarnya akan mengkaji hipotesis tentang pengaruh variable independent terhadap variable dependent. Untuk mengukur variable penelitian ini, akan digunakan angket yang akan diisi oleh responden sesuai indikator variable. Adapun populasi pada penelitian ini sebanyak 48 orang. Peneliti mengambil keseluruhan populasi untuk dijadikan sample, dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada	<p>a. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel kompensasi terhadap kinerja bagian keperawatan RSUD Muhammadiyah Surya Melati. Maka hasil hipotesis ini dapat dinyatakan bahawa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bagian keperawatan RSUD Muhammadiyah Surya Melati Kandat.</p> <p>b. Dari hasil pengujian hipotesis penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja bagian keperawatan RSUD Muhammadiyah Surya Melati. Maka hasil hipotesis ini dapat dinyatakan kompetensi dan</p>

					penelitian ini yaitu angket, wawancara, dan observasi.	kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bagian keperawatan RSUD Muhammadiyah Surya Melati Kandat
2	Wiguna, Wati and Marliza, (2019)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja	Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Musi Rawas Volume Nomor 2 November 2019	Tujuan dalam penelitian adalah untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau diukur dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .	Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif. Operasional variabel penelitian ini adalah pengukuran kinerja dengan indikator empat perspektif dalam <i>balanced scorecard</i> yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer diperoleh dari hasil kuesioner pada pasien dan karyawan rumah sakit serta wawancara. Data sekunder berupa profil rumah sakit dan	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 <i>balanced scorecard</i> . Penerapan <i>balanced scorecard</i> pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan empat perspektif rata-rata menunjukkan kinerja yang baik, hanya ada beberapa indikator pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kinerja yang tidak baik

					data keuangan serta data rumah sakit. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif	
3	Saharuddin, Satibi and Andayani, (2019)	Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Dalam Mengukur Kinerja Instalasi Farmasi RSUD AM Parikesit Tenggara Kutai kartangeara Kalimantan Timur Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	Jurnal Ilmiah Manuntung Vol 5 No 1 97-105 2019	Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui kinerja Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit ditinjau dari pendekatan <i>balanced scorecard</i> pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Penelitian ini merupakan penelitian non eksperimental dengan rancangan deskriptif eksploratif. Data diperoleh secara retrospektif dan prospektif. Kriteria data yang dikumpulkan berupa data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh berdasarkan kuisioner dengan skala yang diisi secara langsung oleh responden, wawancara mendalam dengan apoteker kepala Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit. Data kuantitatif diperoleh melalui observasi langsung dan arsip	Kinerja Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibagi menjadi 3 aspek, diantaranya : a. <i>Human capital</i> menunjukkan bahwa tingkat produktifitas kerja karyawan yang baik dengan persentase tingkat produktifitas sebesar 86,73 %, persentase karyawan yang mendapatkan pelatihan pada tahun 2013, 2014 dan Januari hingga Juli 2015 berturut-turut sebesar 15,38 %, 32,25 % dan 97, 72 %, nilai rata-rata kategori tinggi pada semangat kerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, <i>knowledge, empskill</i> dan <i>talent</i> . b. <i>Information capital</i>

					kepegawaian Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit	menunjukkan nilai rata-rata kategori tinggi pada aspek teknologi informasi, <i>database</i> dan <i>network</i> , namun perlu adanya pemutakhiran SIM yang mendukung pengelolaan obat serta pelaporan obat, kemudahan dalam mengakses data dan perlunya peningkatan jaringan komunikasi dengan <i>customer</i> c. <i>Organization capital</i> menunjukkan nilai rata-rata kategori yang tinggi pada aspek budaya organisasi, <i>leadership</i> , <i>alignment</i>
4	Kurniati, (2021)	Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Dalam Analisis Kinerja Rumah Sakit Di Indonesia	Jurnal Buletin Bisnis dan Manajemen Volume 07 No 01 Februari 2021	Tujuan penelitian ini yaitu menganalisa penerapan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dalam kinerja rumah sakit di Indonesia	Hasil dari penelitian ini yaitu hasil kajian pustaka atau <i>Literatur Review</i> pada lima belas Jurnal menunjukkan bahwa penerapan <i>Balance Scorecard</i> (BSC) meningkatkan kinerja rumah sakit dan hasil analisis kinerja dengan BSC di rumah	Kesimpulan penelitian ini yaitu penerapan <i>Balance Scorecard</i> 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 <i>Balance Scorecard</i> di rumah sakit.

					sakit juga dapat memberikan arahan dalam memmentukan kebijakan dan kegiatan rutin di setiap divisi yang ada di rumah sakit	Hal tersebut juga akan memberikan referensi untuk memperluas implementasi BSC dalam administrasi rumah sakit
5	Luh <i>et al.</i> , (2020)	Implementasi Budaya Keselamatan Pasien Terhadap Kinerja Pegawai Di RSUD Wangaya Kota Denpasar	Jurnal Kesehatan Terpadu 4(2) : 57 - 63 ISSN : 2549-8479, e-ISSN : 2685919X	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi budaya keselamatan pasien terhadap kinerja pegawai di RSUD Wangaya dilihat dari dimensi persepsi staf terkait keselamatan pasien, frekuensi pelaporan kejadian dan respon <i>non punitive</i> terhadap kesalahan	Penelitian ini menggunakan desain <i>cross sectional</i> dilakukan di 5 unit kerja RSUD Wangaya pada bulan Maret 2019. Populasinya adalah seluruh tenaga profesional pemberi asuhan (PPA) di RSUD Wangaya yang telah bekerja lebih dari 1 tahun yang berjumlah 353 orang. Sampel penelitian berjumlah 85 orang diambil dengan teknik <i>cluster random sampling</i> . Instrumen yang digunakan adalah kuesioner, analisa data yang dilakukan adalah analisis univariat dan bivariate dengan <i>chi-</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara budaya keselamatan pasien dengan kinerja pegawai di RSUD Wangaya, semakin kuat budaya keselamatan pasien maka semakin tinggi kinerja pegawai begitu sebaliknya semakin lemah budaya keselamatan pasien maka semakin rendah kinerja pegawai RSUD Wangaya. RSUD Wangaya diharapkan dapat meningkatkan motivasi pelaporan kejadian dan memberikan umpan balik dari setiap kejadian yang dilaporkan

					<i>square</i>	
6	Pertiwi and Oka Suryadinata Gorda, (2019)	Kepemimpinan, Kompensasi, Disiplin Kerja Motivasi dan Kinerja Pegawai	Jurnal Manajemen Bisnis Volume 16 No 13 Juli 2019	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis Kepemimpinan, Kompensasi, Disiplin Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Regional X Badan Kepegawaian Negara Denpasar dengan jumlah 85 pegawai. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh populasi karena jumlah pegawai kurang dari 100. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. teknik analisis yang digunakan adalah <i>PLS (Partial Least Square)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kompensasi dan Kinerja Pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan pertimbangan Kantor Regional X Badan Kepegawaian Negara Denpasar untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan diri untuk berprestasi serta memfasilitasi pegawai dalam meningkatkan motivasi kerja.
7	Respati and Tricahyono, (2020)	Analisis Performance dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Studi Kasus Pada RS)	e-Proceeding of Management : Vol.7, No.2 Agustus 2020 Pag	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui dari kinerja karyawan pada RS	Penelitian ini dapat memberikan manfaat dan masukan yang lebih baik dalam menjalankan visi, misi dan strategi pada RS	Hasil penelitian didapat skor akhir kinerja Rumah Sakit adalah 65,5% sehingga kinerja dalam kategori cukup baik walaupun masih belum mencapai target 100,0%. Secara keseluruhan variabel pada kategori

		Muhammadiyah Bandung)		Muhammadiyah Bandung dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> yang berfokus perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Muhammadiyah Bandung, peneliti menggunakan variabel yang terdapat pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memiliki tolak ukur yaitu kepuasa kerja karyawan, motivasi karyawan, dan kapabilitas karyawan. Narasumber yang terlibat pada penelitian ini yaitu sebanyak 84 karyawan dari seluruh divisi. Pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data secara wawancara, observasi, dan penyebaran kuesioner, sedangkan dalam pengolahan data dengan metode kuantitatif yaitu <i>semantic differensial</i>	cukup baik yang berarti karyawan sudah sesuai dengan kemampuannya, tetapi masih ada yang harus ditingkatkan dan diperbaiki yaitu pada pada kepuasan karyawan serta loyalitas terhadap Rumah Sakit yaitu bonus dan insentif yang diberikan Rumah Sakit, gaji yang diterima karyawan, dan masih banyak karyawan tidak mengikuti pelatihan
8	Tamali and Munasip,	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan	Jurnal Ilmiah Magister	Penelitian ini bertujuan untuk	Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan	Secara parsial variabel kompensasi berpengaruh negatif dan

	(2019)	Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Manajemen: Vol , No. 1, Maret 2019, 55-68	mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan	survei. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Pelindo I (Persero) Belawan yang berjumlah 120 orang. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 59 menggunakan rumus slovin. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi	signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial variabel kepemimpinan dan variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
9	Sari, Rizan and Purwohedhi, (2020)	Analisis Penerapan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG), Budaya Perusahaan & Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan Berbasis <i>Balanced</i>	Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan Volume 1 No. 1 (2020)	Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh <i>Good Corporate Governance</i> (GCG), budaya perusahaan,	Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah <i>random sampling</i> di mana teknik ini memungkinkan pengambilan sampel dari suatu populasi dengan peluang yang sama untuk	Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG), budaya perusahaan, dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini tentunya memiliki

		<i>Scorecard</i> : Studi pada Perusahaan Asuransi		kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan	dipilih. Kuesioner yang berhasil dikumpulkan yaitu sebanyak 228 responden dari total 230 kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada seluruh responden (<i>response rate</i> : 99,1%). Teknik analisis data menggunakan pendekatan <i>Structural Equation Model</i> (SEM) dengan bantuan perangkat lunak AMOS	beberapa keterbatasan dan menghasilkan sejumlah implikasi manajerial. Saran implikatif yang paling utama dalam studi ini ialah penerapan/implementasi prosedur <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) menjadi suatu keharusan, dan upaya pembentukan budaya perusahaan melalui peningkatan serta pengembangan kreativitas karyawan di PT Asuransi Bangun Askrida. Sementara itu, penelitian ini terbatas dalam <i>domain</i> industri asuransi di Indonesia serta hanya dilakukan pada lingkup satu perusahaan asuransi umum saja
10	Wijaya, (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Top Yummy Di Jakarta (2019)	Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan/Volume 3/No.5/September - 2019 : 79-86	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi, terhadap kinerja karyawan	Teknik pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode <i>non-probabilty sampling</i> , yaitu <i>purposive sampling</i> . Populasi penelitian ini adalah karyawan Top Yummy cabang Jakarta. Sampel penelitian ini diambil dari 100 responden yang telah	Hasilnya adalah: (a) kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Top Yummy cabang Jakarta, (b) kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Top Yummy cabang Jakarta. (c) Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

					bekerja minimal 6 bulan di Top Yummy cabang Jakarta. Data analisis menggunakan <i>Smart PLS</i> 3.0. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.	karyawan di Top Yummy cabang Jakarta
11	Janis Rupita and Kurnianto Tjahjono, (2018)	Intention of Hospital Managers in Implementing <i>Balancescorecard</i>	JMMR (Jurnal Medicoeticol egal dan Manajemen Rumah Sakit), 7 (3): 212-220, December 2018	Tujuan penelitian untuk mengetahui intensi manajer rumah sakit dalam mengimplementasikan <i>balanced score card</i> .	Jenis penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif dengan pendekatan cross sectional dan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara serta dianalisis dengan regresi linier berganda	Hasil penelitian dari 90 sampel menunjukkan adanya pengaruh pada variabel sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku terhadap intensi secara simultan yang ditunjukkan dengan nilai Sig=0,000. Sedangkan secara parsial variabel sikap (Sig=0,029 < 0,05), norma subjektif (Sig= 0,011<0,05) dan kontrol perilaku (Sig= 0.036 < 0.05) yang memiliki pengaruh terhadap intensi pada manajer
12	Jamal Ali and Anwar, (2021)	An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction	International journal of Engineering, Business and Management (IJBEM) ISSN: 2456-8678	. Tujuan dari tesis ini adalah untuk menganalisis tingkat kepuasan karyawan dan motivasi kerja.	Desain penelitian ini yaitu menggunakan penelitian kuantitatif yang. Sampling dimabil dengan cara random sampling Sebanyak 140 responden	studi memeriksa hubungan antara keseimbangan perspektif kartu skor dan kepuasan kerja di perbankan sektor. Studi ini menerapkan beberapa analisis regresi untuk mengukur studi saat ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

			[Vol-5, Issue-2, Mar-Apr, 2021]			sebagai motivasi memiliki positif yang signifikan pengaruh pada kepuasan kerja pada tingkat 5%.
13	Basru, Dharmawati and Ode, (2020)	Performance Analysis of a Public Hospital in the COVID-19 Pandemic Using the <i>Balanced Scorecard</i>	International Journal of Innovation, Creativity and Change. Volume 14, Issue 12, 2020	Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan menggambarkan kinerja rumah sakit di Masa Pandemi COVID-19 menggunakan Kartu <i>balance scorecard</i> berdasarkan empat perspektif: nasabah, keuangan, internal proses bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran	Metode analitis digunakan adalah analisis deskriptif. Data yang digunakan ber kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari data primer dan data sekunder	Hasil Penelitian ini mengarah pada beberapa Temuan. Pertama, perspektif pelanggan mengukur pelanggan mencapai tingkat penguasaan 75,21. Kedua, berdasarkan Lastly, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengukur kepuasan karyawan mencapai tingkat penguasaan sebesar 76,87%.
14	Noviyanti, Syofyan and Evanita, (2019)	The Effect of Leadership, Work Motivation and Work Satisfaction on Performance of Employees of Education and Culture Department in Padang Pariaman	Third International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management	Penelitian ini bertujuan untuk meneliti efek kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan	Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan stratified random sampling proporsional Metode. Kuesioner dibagikan kepada 112 karyawan Padang Pariaman Departemen Pendidikan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki efek yang signifikan pada pekerjaan motivasi, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan

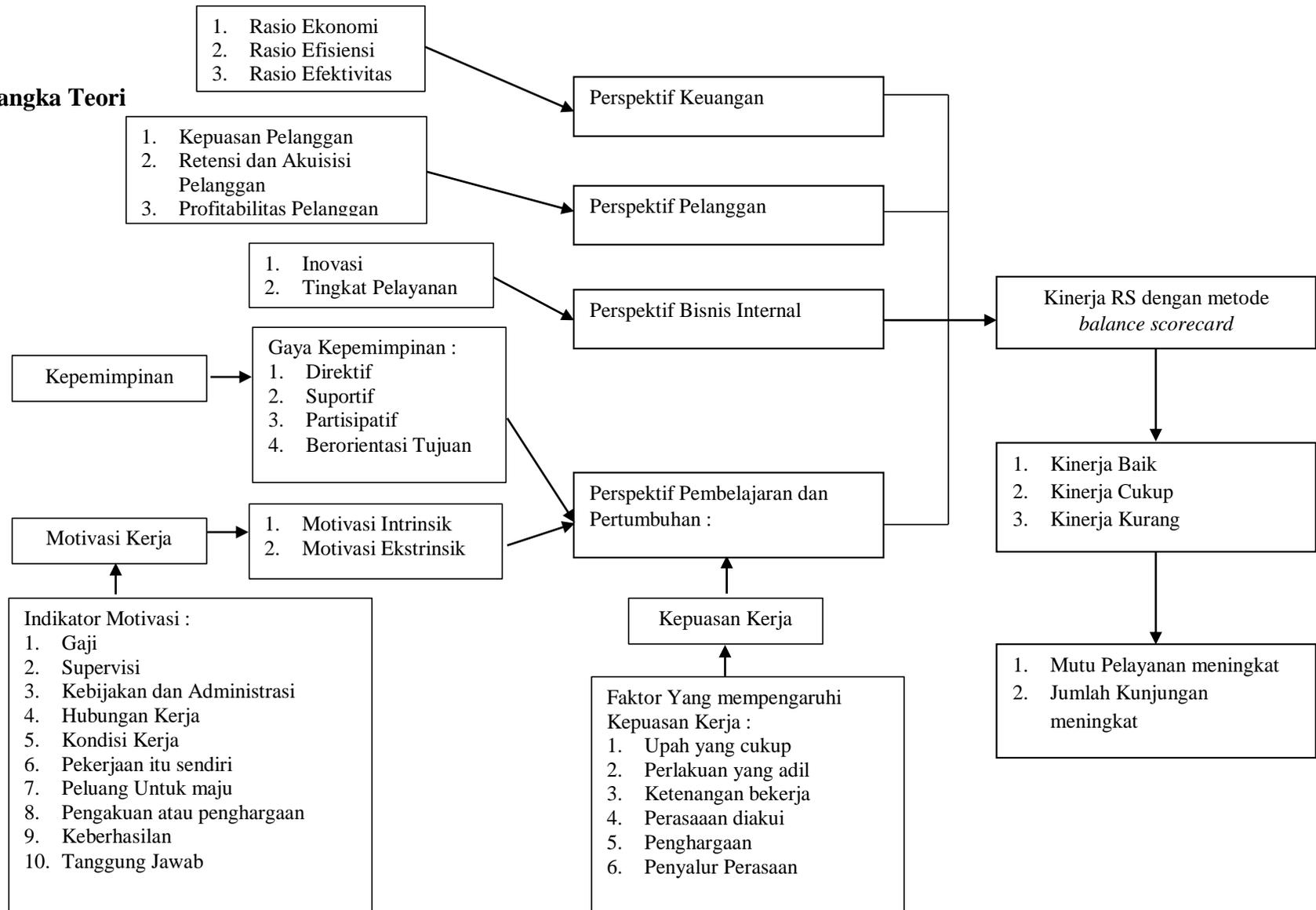
			, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019)	dan Kebudayaan Kabupaten Padang Pariaman	dan Kebudayaan Kabupaten. Data dianalisis menggunakan Analisis Jalur dan diproses dengan SPSS 16.00.	terhadap kinerja, motivasi kerja memiliki efek yang signifikan pada kinerja dan kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai Pendidikan Kabupaten Padang Pariaman dan Departemen Kebudayaan
15	Aslim and Hartono, (2019)	<i>Convergence Of Performance Measurement System And Balanced Scorecard Based Perspective System To Managerial Performance With Motivation As Moderated Variables</i>	Journal of Applied Management (JAM) Volume 17 Number 2, June 2019	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja dan kinerja perusahaan berdasarkan BSC pada kinerja manajerial sebagai variabel moderasi. Responden penelitian ini adalah karyawan dan manajer di PT Bank Danamon Indonesia, Tbk Surabaya	Jenis penelitian in kuantitatif dengan menggunakan pendekatan analitik korelasional, jenis data adalah data pimer. Analisis data menggunakan analisis regresi yang dimoderasi (MRA) dengan program IBM SPSS 20. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan teknik pengambilan sampel yang merupakan pengambilan sampel metode total.	Sistem pengukuran kinerja yang baik. Karyawan akan termotivasi dalam bekerja dan akan mempengaruhi imbalan yang juga akan memotivasi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini menunjukkan : (1) Sistem pengukuran kinerja BSC tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial perbaikan, (2) Sistem hadiah berbasis BSC tidak berpengaruh signifikan pada peningkatan kinerja manajerial, (3) Motivasi tidak mampu memoderasi sistem pengukuran kinerja berbasis BSC untuk meningkatkan kinerja manajerial, (4) Motivasi tidak dapat memoderasi BSC sistem hadiah berbasis pada peningkatan kinerja manajerial.

16	Merianti, (2018)	Relationship Analysis Of Performance Assessment Based On Personal Balance Scorecard With Nurses Job Satisfaction	The Malaysian Journal Of Nursing VOL. 9 (3) January 2018	Penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan antara kinerja perawat berdasarkan keseimbangan pribadi kartu skor dan kepuasan kerja perawat di unit rawat inap RS Islam Ibnu Sina Bukittinggi. ini	Metode penelitian ini adalah deskriptif analitik dengan pendekatan crosssectional. sampel sebanyak 72 responden. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner. Tes Chisquare dan uji logistik multivariat digunakan untuk analisis data.	Hasilnya menunjukkan hubungan antara kinerja perawat berdasarkan perspektif keuangan, perspektif, pertumbuhan, dan perspektif pengembangan pelanggan dengan kepuasan kerja perawat (p nilai <0,05). Variabel yang paling dominan adalah kinerja perspektif keuangan. Disarankan untuk pimpinan rumah sakit untuk merumuskan indikator kinerja perawat sehingga dengan perluasan pengukuran kinerja dapat diharapkan dapat meningkatkan kemampuan staf keperawatan di area bisnis dan menghasilkan persaingan kompetitif yang sehat.
17	Darmayanti, (2019)	Organizational Culture, Compensation, and Career Development on Nurse Performance with Job Satisfaction as Intervening	JMMR (Jurnal Medicoeticol egal dan Manajemen Rumah Sakit), 8 (2): 98-105, August 2019	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karier terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei <i>cross sectional</i> . Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner dengan alat ukur berupa <i>Agree-Disagree Scale</i> , dimana respondennya adalah seluruh perawat di RSUD X Denpasar sebanyak 143 orang. Pada penelitian ini	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat di RSUD X Denpasar. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja bisa memediasi pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karier terhadap kinerja perawat di RSUD X Denpasar.

					analisis data dilakukan dengan menggunakan SEM yang dibantu dengan program AMOS 22	
18	Puji Astuti <i>et al.</i> , (2020)	The Effect of Work Motivation, Work Environment, Work Discipline on Employee Satisfaction and Public Health Center Performance	Journal Industrial Engineering & Management Research (JiemaR) Vol. 1 No. 2 : August 2020 ISSN Online : 2722 – 8878	Tujuan penelitian ini untuk emngnetahui pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja kinerja puskesmas	Desain penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitafi dan data dikumpulkan dengan metode kuesioner terhadap 80 responden atau pegawai di puskesmas. Data diolah dengan menggunakan SEM atau with SMART PLS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen .
19	Arif, Zainudin and Hamid, (2019)	Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City	Budapest International Research and Critics Institute Journal (BRCI Journal) Vol 2 No 4	Penelitian ini bertujuan untuk menentukan dan meneliti pengaruh Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Kepuasan Kerja (X4), pada Kinerja Kepala Sekolah Menengah Atas (X5) di Medan.	Jenis penelitian in kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di SMA Kota Medan pada tahun 2017, dengan total sampel sebanyak 135 orang. Instrumen yang digunakan adalah kuesinoner, data dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan analisis statistik .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel indpenden terhadap variabel dependen baik secara parsial (sendiri-sendiri) atau secara bersama-sama

20	Ambarita and Siburian, (2019)	The Influence of Leadership Behavior, Work Motivation, Job Stress, and Job Satisfaction on Lecturers' Performance	Proceedings of The 4th Annual International Seminar on Transformati ve Education and Educational Leadership (AISTEEL) eISSN: 2548-4613	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perilaku pemimpin, motivasi kerja, stress kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen	Metode penelitian yang digunakan yaitu jenis kuantitatif dengan menggunakan sampel sebanyak 186 responden. Data dikumpulkan dengan isntrumen kuesioner dan dioalh dengan analisis path	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pekerjaan memberikan efek positif bagi kinerja dosen melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0,0726. Stres pekerjaan berdampak negatif terhadap kinerja dosen melalui pekerjaan kepuasan dengan nilai koefisien jalur -0,0016. Hal ini dapat menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen dapat dilakukan melalui upaya; (1) peningkatan perilaku kepemimpinan; (2) meningkatkan motivasi kerja; (3) manajemen stres kerja; dan (4) meningkatkan kepuasan kerja
----	-------------------------------	---	--	---	--	---

2.7 Kerangka Teori



Sumber :Nursalam, (2020), Mulyadi and Setyawan (2016), Fahrudin,(2020)

Gambar 2.1 Kerangka Teori Hubungan Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Perawat Dengan Kinerja Rumah Sakit Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Di RS Gatoel Mojokerto

