



Prof. Dr. Kartini Hanafi, S.E., M.Si., AK., CA., CRA., CRP.
Dr. Grace T. Pontoh, S.E., Ak., M.Si., CA.
Eni Novitasari, S.E., M.Si.

SPIRITUALITAS DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA RUMAH SAKIT

Prof. Dr. Kartini Hanafi, S.E., M.Si., AK., CA., CRA., CRP.
Dr. Grace T. Pontoh, S.E., Ak., M.Si., CA.
Eni Novitasari, S.E., M.Si.

**SPIRITUALITAS DAN
KEPUASAN KERJA
DALAM MENINGKATKAN
KINERJA RUMAH SAKIT**



Penerbit K-Media
Yogyakarta, 2022

**SPIRITUALITAS DAN KEPUASAN KERJA DALAM
MENINGKATKAN KINERJA RUMAH SAKIT**

vi + 119 hlm.; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-316-709-3

Penulis : Kartini Hanafi, Grace T. Pontoh, Eni Novitasari

Editor : Fidy Arie Pratama

Tata Letak : Fidy Arie Pratama

Desain Sampul : Nur Huda A

Cetakan 1 : Januari 2022

Copyright © 2022 by Penerbit K-Media
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektris maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit K-Media
Anggota IKAPI No.106/DIY/2018
Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.
e-mail: kmedia.cv@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, hidayah dan nikmat yang diberikan sehingga buku berjudul “Spiritualitas dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Rumah Sakit” dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini merupakan salah satu yang dihasil dari penelitian yang telah kami lakukan yang didanai dari Hibah Dikti 2019.

Kami sebagai penulis mengangkat judul ini karena melihat perkembangan fenomena yang ada sehubungan dengan peran akuntan khususnya akuntan manajemen tidak lagi sebatas pada menyajikan informasi keuangan dalam bentuk laporan keuangan, tetapi telah bergeser menjadi salah satu pihak yang membantu entitas bisnis dalam meramalkan masa depan dan menganalisis realisasi kinerja organisasi. Di sisi lain, pengukuran kinerja organisasi tidak dapat lagi hanya dikaitkan atau dilihat hanya sebatas dari sudut pandang keuangan atau data-data kuantitatif saja, tetapi juga harus dilihat dan dinilai dari unsur perspektif. Salah satu faktor tersebut adalah spiritualitas. Spiritualitas dalam buku ini akan dikelompokkan menjadi tiga bentuk berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Duchon dan Plowman (2015), yaitu *inner life, meaningful work and sense of community*. Selain, mempertimbangkan faktor spiritualitas, kami selaku penulis juga melihat bahwa spiritualitas tidak dapat serta-merta memengaruhi kinerja organisasi, tetapi harus didukung oleh kepuasan kerja. Hal ini terjadi dikarenakan kepuasan kerja akan tercipta ketika level spiritualitas telah memenuhi bentuk dari tiga kategori spiritualitas yang telah disebutkan di atas. Oleh sebab itu, kami selaku penulis mengangkat tulisan ini,

agar pembaca dapat melihat bahwa kinerja organisasi tidak hanya dapat dilihat dari sisi data-data kuantitatif tetapi juga dari sisi kualitatif terutama dari sisi keperilakuan.

Makassar, 7 Jan 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
PROLOG	1
BAB I TEORI PENENTUAN TUJUAN	
(GOAL SETTING THEORY)	10
A. Pengertian Penentuan Tujuan	10
B. Karakteristik Orientasi Tujuan	14
C. Aspek-aspek Orientasi Tujuan	15
BAB II TEORI ATRIBUSI	16
BAB III SPIRITUALITAS	20
A. Pengertian Spiritualitas	20
B. Dimensi Spiritualitas	25
C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Spiritualitas	27
D. Indikator Tingkat Spiritualitas	28
E. Pengukuran Tingkat Spiritualitas	29
F. Spiritualitas bagi Auditor.....	32
BAB IV <i>BALANCED SCORECARD</i>	36
A. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	36
B. Peta Strategi	48
C. Fungsi <i>Balanced Scorecard</i>	50
BAB IV KEPUASAN KERJA	60
A. Konsep Kepuasan Kerja	60
B. Pengertian Kepuasan Kerja.....	61
C. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja	63

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja.....	65
BAB V STUDI KASUS PADA RUMAH SA`KIT UMUM PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN.....	
A. Deskripsi Data Studi Kasus	70
B. Pengujian Kualitas Data	78
C. Comfirmatory Factor Analysis (CFA)	79
D. Pembahasan Studi Kasus	91
EPILOG	104
DAFTAR PUSTAKA.....	107
PROFIL PENULIS	117

PROLOG

Pengukuran kinerja merupakan salah satu topik yang banyak diteliti di berbagai negara. Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi dikarenakan dengan adanya pengukuran kinerja ini kita dapat menilai seberapa baik kegiatan operasi dan proses bisnis suatu organisasi dilakukan. Adapun pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh berbagai organisasi adalah dengan cara menilai rasio-rasio keuangan yang menggambarkan kinerja keuangan suatu organisasi. Berbeda dengan bentuk organisasi lainnya, rumah sakit sebagai organisasi yang memberikan pelayanan jasa kesehatan, kinerja organisasinya harus mampu menggambarkan kualitas layanan medis dan menargetkan tujuan strategis, efisiensi dan efektivitas dan memperoleh hasil keuangan yang diinginkan (Bradea dan Mărăcine, 2015).

Studi kasus mengenai pengaruh *Key Performance Indicator* (KPI) dan kinerja menemukan bahwa dampak terbesar pada kinerja memiliki konkordansi diagnostik dan jumlah dokter, diikuti oleh tingkat infeksi nosokomial, rata-rata tingkat pemanfaatan tempat tidur dan tingkat kematian. Mereka juga menyatakan bahwa untuk mampu menilai kinerja suatu organisasi tidak cukup hanya mengidentifikasi KPI yang tepat, tetapi juga perlu mempertimbangkan informasi yang tersedia tentang kinerja. KPI mencerminkan tingkat pemanfaatan tempat tidur, rata-rata lama rawat inap, rata-rata biaya rawat inap per hari, jumlah pasien tahunan, proporsi dokter dalam total karyawan rumah sakit, tingkat infeksi nosokomial, jumlah keluhan pasien akibat risiko klinis, tingkat kematian, kesesuaian diagnostik, jumlah tempat tidur dan jumlah pasien dan tempat tidur dalam perawatan intensif. Analisis kinerja

dari waktu ke waktu tergantung pada ambang batas yang ditetapkan dalam rencana manajemen. Untuk mendapatkan tingkat kinerja yang diinginkan perlu mengelola risiko yang muncul. Ketika nilai risiko melebihi ambang yang diterima (nilai sebenarnya dibandingkan dengan nilai yang diprediksi) yang terletak di zona kuning, maka diperlukan untuk mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki situasi. Dalam situasi itu, direkomendasikan revisi ambang dan pengembangan set baru. Tingkat ambang tergantung pada tingkat risiko yang diterima untuk mencapai tujuan strategis dari manajer risiko (Bradea, 2015).

Studi kasus sebelumnya terkait dengan kinerja rumah sakit, mayoritas menggunakan perseptif *balanced scorecard* sebagai alat ukurnya. Sejak pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992, *balanced scorecard* telah menjadi salah satu pengukuran kinerja yang sering digunakan dalam studi kasus yang berkaitan dengan kinerja organisasi. Alharbi *et al.* (2016) menyatakan bahwa *balanced scorecard* adalah alat manajerial yang mendefinisikan status organisasi dan potensi saat ini berdasarkan tujuan dan pengukuran spesifik dan tertarget. *Balanced scorecard* melampaui pengukuran kinerja yang khas dan menjadi alat manajemen strategis populer yang telah digunakan secara luas. Peta strategi yang merupakan komponen utama *balanced scorecard* terbukti bermanfaat bagi organisasi dengan membiarkan pelaksanaan strategi yang lebih baik.

Salah satu studi kasus yang dilakukan berkaitan kinerja dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard* menemukan bahwa kompetensi dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pusat

pertanggungjawaban rumah sakit dengan perspektif *balanced scorecard*. Selain itu, ditemukan pula bahwa kompetensi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dengan perspektif *balanced scorecard*.

Meskipun pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard* pada rumah sakit bukan merupakan sesuatu yang baru lagi, tapi studi kasus sebelumnya tidak menemukan bukti bahwa pengimplementasian *balanced scorecard* dapat menjadi salah satu ukuran dalam peningkatan kinerja rumah sakit. Dikatakan hal ini terjadi karena para manajer gagal memahami hubungan sebab akibat yang melekat dalam konsep *balanced scorecard* (Perkins, 2014). Namun, hasil yang berbeda diperoleh dari studi kasus yang dilakukan oleh Porporato *et al.* (2017) yang menemukan bahwa di sektor perawatan kesehatan, kita dapat memperoleh manfaat dari pendekatan strategis yang didasarkan pada pengimplementasian *balanced scorecard* dengan indikator yang ditargetkan untuk peningkatan kinerja, dengan catatan bahwa indikator yang digunakan dapat diamati dan berdasarkan pada nilai inti dari visi bersama organisasi, baik potensi di tingkat organisasi ataupun di tingkat sistem.

Di Indonesia sendiri, secara umum sistem pelayanan kesehatan masih memiliki banyak kerentanan yang tercermin dari kurangnya kinerja, yang dapat dilihat dari masih kurangnya kontrol atas dana alokasi khusus yang diberikan oleh kementerian, masih kurangnya fasilitas pelayanan kesehatan yang dapat dijangkau oleh masyarakat, peralatan medis yang kurang memadai di beberapa rumah sakit daerah, kurangnya insentif keuangan untuk dokter, dan budaya risiko yang lemah. Terkhusus untuk pelayanan kesehatan di rumah sakit umum yang terdapat di Sulawesi Selatan adanya

permasalahan terkait dengan pelayanan kesehatan yang kurang maksimal yang menyebabkan terlantarnya beberapa pasien karena kurangnya jumlah dokter spesialis dan juga dikarenakan belum maksimalnya pelayanan sistem administrasi yang menyebabkan terlambatnya pelayanan kesehatan yang dapat diberikan kepada masyarakat (Direktorat Pelayanan Kesehatan, 2016). Berdasarkan hasil studi kasus sebelumnya ditemukan bukti bahwa spiritualitas dapat membantu organisasi memaksimalkan laba dengan memenuhi kewajiban moral, pelayanan sosial, kegiatan filantropis dan tanggung jawab sosial perusahaan (Garg, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi, organisasi dalam hal ini tidak hanya berusaha melakukan segala cara yang baik atau yang buruk untuk mencapai tujuan finansial perusahaan, tetapi mereka akan berusaha mencapai tujuan tersebut dengan cara yang sesuai dengan nilai-nilai spiritual di tempat kerja mereka. Penerapan spiritualitas dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka guna mencapai tujuan organisasi, tanpa melupakan untuk memperhatikan lingkungan di sekitarnya atau tanpa mengabaikan kepentingan orang lain yang tentu juga akan membantu perusahaan untuk meningkatkan loyalitas pasien dalam hal ini di rumah sakit. Studi kasus sebelumnya pun telah mencatat bahwa terdapat hubungan yang positif antara spiritualitas terhadap kinerja organisasi (Maleki *et al.*, 2012 dan Garg, 2017).

Studi kasus sebelumnya terkait dengan spiritualitas di sektor pelayanan kesehatan, membagi spiritualitas ke dalam tiga dimensi utama, yakni *inner life*, *meaningful work* dan *sense of community* (Duchon dan Plowman (2015). Studi kasus tersebut menemukan bahwa ketiga dimensi spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Mereka juga menemukan bahwa

spiritualitas dapat memediasi hubungan antara *work group* dan kinerja organisasi (Albuquerque *et al.*, 2014).

Spiritualitas dalam konteks organisasi menyangkut fakta bahwa pegawai memiliki kebutuhan spiritual dan ingin merasakan tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka dan perasaan berhubungan dengan orang lain dan dengan komunitas kerja mereka (Ashmos dan Duchon, 2000). Jika kita mengaitkan argumentasi yang diberikan oleh Ashmos dan Duchon (2000) ini dengan *goal setting theory*, kita dapat melihat bahwa terdapat hubungan yang sangat erat antara spiritualitas dengan peningkatan kinerja sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan dengan adanya spiritualitas, para pegawai akan mampu untuk memaknai pekerjaan mereka ataupun profesi mereka sendiri dan mampu menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. Tidak sampai di situ saja, dengan spiritualitas ini pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja, dikarenakan spiritualitas akan mampu menyeimbangkan kemampuan untuk mencapai tujuan dalam segala kondisi.

Variabel lain yang juga akan diuji dalam studi kasus buku ini terkait dengan kinerja organisasi adalah kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja pegawai memainkan peran yang sangat penting pada kinerja organisasi. Kepuasan kerja pegawai menjadi penting dalam suatu organisasi karena dengan mengetahuinya suatu organisasi mampu mempertahankan pegawai mereka dengan cara memberikan kepuasan kepada mereka dan termotivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Target dan pencapaian kinerja suatu organisasi juga tergantung pada kepuasan pegawai dan pada gilirannya berkontribusi untuk keberhasilan dan pertumbuhan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kualitas kerja (Latif *et al.*,

2015). Pentingnya kepuasan kerja pegawai pun telah disebutkan dalam studi kasus yang dilakukan oleh Bakotic (2016) yang menyatakan bahwa organisasi dengan pegawai yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi dengan pegawai yang tidak puas.

Kinerja organisasi telah menjadi topik penting dalam literatur ekonomi dan bisnis dan mendapatkan minat yang signifikan dari akademisi dan praktisi, karena dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan meningkatkan keberlanjutan dan prospek masa depan mereka. Terlepas dari kenyataan bahwa manajemen kinerja pada awalnya diciptakan untuk organisasi yang berorientasi pada laba, tetapi saat ini juga telah digunakan untuk pengelolaan organisasi publik seperti rumah sakit, universitas dan bentuk organisasi masyarakat lainnya. Menurut Northcott dan Tualapapa (2012), organisasi sektor publik menggunakan teknik manajemen kinerja dari sektor swasta untuk memperbaiki dan menunjukkan kinerja dan akuntabilitas mereka kepada pemerintah pusat.

Masalah utama yang diangkat dalam studi kasus ini adalah terkait dengan kinerja pelayanan rumah sakit pemerintah di Sulawesi Selatan. Masalah utama yang ditemukan di beberapa rumah sakit di Sulawesi Selatan adalah adanya permasalahan terkait dengan pelayanan kesehatan yang kurang maksimal yang menyebabkan terlantarnya beberapa pasien karena kurangnya jumlah dokter spesialis dan juga dikarenakan belum maksimalnya pelayanan sistem administrasi yang menyebabkan terlambatnya pelayanan kesehatan yang dapat diberikan kepada masyarakat. Selain itu, juga dikarenakan belum ditemukannya bukti bahwa Rumah Sakit di Sulawesi Selatan telah menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Terkait dengan masalah ini,

tujuan studi kasus ini adalah untuk menguji hubungan antara spiritualitas dan kinerja organisasi dengan menggunakan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening.

Studi kasus ini menggunakan dua teori utama, yaitu *goal setting theory* yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) dan teori atribusi yang dikemukakan oleh Heider (1958). *Goal setting theory* menjelaskan mengenai perilaku seseorang yang ditentukan oleh tujuan individu tersebut. Teori ini berfokus pada alasan beberapa orang berkinerja lebih baik dalam tugas kerja dibandingkan dengan yang lainnya. Perbedaan kinerja ini timbul karena adanya penyebab yang bersifat motivasional apabila mereka setara dalam kemampuan dan pengetahuan (Locke & Latham, 1990). Teori ini menyatakan bahwa penjelasan motivasional paling sederhana dan paling langsung menjelaskan alasan beberapa orang tampil lebih baik dari pada yang lain adalah karena mereka memiliki tujuan kinerja yang berbeda. Teori ini juga disebutkan bahwa selama seseorang berkomitmen terhadap tujuan, memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya, dan tidak memiliki tujuan yang saling bertentangan, ada hubungan linier positif antara kesulitan sasaran dan kinerja tugas. *Goal setting theory* ini kemudian digunakan untuk menghubungkan kepuasan kerja pegawai dan kinerja organisasi (Locke & Latham, 2006).

Teori selanjutnya adalah teori atribusi. Teori ini menjelaskan mengenai alasan seseorang berperilaku. Teori atribusi membedakan dua faktor penyebab perilaku seseorang, yaitu faktor internal (*dispositional attributions*) dan faktor eksternal (*situational attributions*). Penyebab internal cenderung mengarah pada aspek perilaku individual, sesuatu yang telah ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi, persepsi diri, kemampuan dan motivasi. Berbeda dengan penyebab internal, penyebab eksternal lebih mengarah pada lingkungan yang

memengaruhi perilaku seseorang seperti kondisi sosial, nilai sosial dan pandangan masyarakat. Teori ini kemudian digunakan untuk menjelaskan hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dan kinerja organisasi (Heider, 1958).

Spiritualitas digunakan sebagai salah satu variabel studi kasus dikarenakan spiritualitas dapat membantu karyawan dalam mengenali dan memahami makna dalam kehidupan mereka. Spiritualitas juga mampu meramalkan sikap kerja karyawan termasuk keterlibatan pekerjaan, niat untuk berganti pekerjaan, komitmen organisasi, kepuasan kerja intrinsik dan harga diri. Beberapa studi kasus sebelumnya memajukan gagasan bahwa spiritualitas di tempat kerja meningkatkan komitmen organisasi yang lebih jauh lagi akan berdampak pada kinerja organisasi (Wahab dan Ghafoor, 2015). Studi kasus sebelumnya pun menemukan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keseimbangan kehidupan kerja hanya dapat dicapai dengan keterlibatan spiritualitas (Garg, 2017; Krakas, 2010, Albuquerque *et al.*, 2014, Javanmard 2012). Hal ini dikarenakan spiritualitas menguntungkan karyawan dan mendukung kinerja organisasi, karena spiritualitas meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan, memberikan karyawan dengan rasa tujuan dan makna di tempat kerja, dan memberi karyawan rasa keterkaitan dan komunitas.

Variabel lain yang juga digunakan dalam studi kasus ini adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipilih sebagai salah satu variabel dalam studi kasus ini dikarenakan kepuasan kerja memainkan peran yang sangat penting pada kinerja organisasi. Kepuasan kerja menjadi variabel pendorong kinerja organisasi dikarenakan karyawan hanya dapat dipertahankan dengan cara membuat mereka puas dan termotivasi untuk mencapai hasil yang luar biasa. Target dan pencapaian tergantung pada

kepuasan kerja dan pada gilirannya berkontribusi untuk keberhasilan dan pertumbuhan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kualitas kerja (Latief *et al.*, 2015). Kepuasan kerja yang dimaksud dalam studi kasus ini adalah perasaan menyeluruh tentang pekerjaan seseorang atau kelompok perilaku terkait tentang berbagai aspek lingkungan kerja (Lu *et al.*, 2005). Beberapa studi kasus sebelumnya walaupun belum menemukan hasil yang konsisten mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi, tetapi telah terdapat beberapa studi kasus yang menemukan hasil bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi (Bakotic, 2016; Gonzales *et al.*, 2015).

Spiritualitas, selain dapat dikaitkan dengan kinerja organisasi dapat juga dihubungkan dengan kepuasan kerja. Hasil studi kasus sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara spiritualitas dan kepuasan kerja. Adanya hubungan yang signifikan di antara variabel ini dikarenakan para karyawan menyelaraskan konsep-diri mereka dengan identitas spiritual mereka (*inner life*) yang dapat mengekspresikan identitas spiritual mereka dengan pekerjaan yang bermakna (*meaning at work*) dan dengan rasa memiliki kepada komunitas (*sense of community*), sehingga terdapat keselarasan antara siapa seseorang dan apa yang dilakukan seseorang yang menyebabkan timbulnya kepuasan kerja (Chawla dan Guda, 2010). Studi kasus lainnya pun telah menemukan adanya hubungan signifikan antara spiritualitas dan kepuasan kerja (FranggidaE *et al.*, 2016; Petcsawanga dan Duncon, 2012).

BAB I

TEORI PENENTUAN TUJUAN (GOAL SETTING THEORY)

.....

A. Pengertian Penentuan Tujuan

Goal setting theory atau lebih kita kenal sebagai teori penentuan tujuan adalah salah satu turunan dari teori motivasi kognitif. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Locke dan Latham pada tahun 1990. Menurut Locke dan Latham (2006) selama 25 tahun sejak dilakukannya studi kasus tersebut, ditemukan bahwa sekitar empat ratus studi kasus laboratorium dan studi kasus lapangan, ditemukan bahwa tujuan spesifik yang tertinggi dari teori ini mengarah pada tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi dari pada tujuan yang mudah atau tujuan abstrak dan samar-samar atau tidak jelas seperti alasan untuk melakukan tindakan yang terbaik.

Goal setting theory ini didasarkan pada observasi introspektif yang paling sederhana bahwa perilaku yang mengatur kesadaran manusia adalah tujuan atau dengan kata lain hal ini diatur oleh tujuan individu. Tujuan yang diarahkan bagaimanapun mencirikan tindakan makhluk hidup. Berdasarkan teori ini, prinsip tindakan yang diarahkan pada tujuan tidak terbatas pada tindakan sadar saja. Tidak hanya sebatas itu, dalam teori ini juga disebutkan bahwa selama seseorang berkomitmen terhadap tujuan, memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya, dan tidak memiliki tujuan yang saling bertentangan, ada hubungan linier positif antara kesulitan sasaran dan kinerja tugas. Hal ini disebabkan karena tujuan mengacu pada hasil yang dihargai di masa depan, penetapan tujuan adalah proses penciptaan perbedaan

dan aspek terpenting dari tujuan individu (Locke & Latham, 2006).

Pembahasan utama dari *goal setting theory* terletak pada ranah tindakan yang diarahkan dengan sengaja. Teori ini berfokus pada alasan beberapa orang berkinerja lebih baik dalam tugas kerja dibandingkan dengan yang lainnya. Jika mereka setara dalam kemampuan dan pengetahuan, maka penyebabnya harus bersifat motivasional. *Goal setting theory* mendekati isu motivasi dari perspektif tingkat pertama yang menitikberatkan pada tingkatan langsung penjelasan tentang perbedaan individu dalam kinerja tugas (Locke & Latham, 2006). Teori tersebut menyatakan bahwa penjelasan motivasional paling sederhana dan paling langsung menjelaskan alasan beberapa orang tampil lebih baik dari pada yang lain adalah karena mereka memiliki tujuan kinerja yang berbeda.

Dua atribut tujuan telah dipelajari dalam kaitannya dengan kinerja dalam teori ini adalah konten dan intensitas. Sehubungan dengan konten, ada dua aspek yang telah menjadi fokus studi kasus sampai saat ini. Pertama adalah spesifisitas. Konten tujuan dapat bervariasi dalam kontinum dari samar sampai secara spesifik. Aspek kedua dari konten yang telah dipelajari adalah kesulitan yang dikategorikan menjadi sasaran yang mudah, moderat, sulit atau mustahil. Kesulitan dalam hal ini merupakan sebuah konsep hubungan yang berkaitan dengan hubungan antara seseorang dan tugas atau sasaran, sehingga tugas yang sama bisa mudah bagi satu orang dan sulit bagi orang lain tergantung pada kemampuan dan pengalaman seseorang.

Goal Setting theory sangat dipengaruhi oleh asumsi bahwa perilaku manusia didorong oleh tujuan dan tujuan sosial (Asmus *et al.*, 2015). Mempertimbangkan hubungan tersebut,

terutama terkait dengan hasil temuan Latham dan Locke (2006) yang memfokuskan studi kasus mereka pada kaitan antara tujuan yang ditetapkan secara sadar dan kinerja tugas individu yang dapat diamati. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa minat utama studi kasus mereka adalah menjelaskan dan meramalkan kinerja manusia pada beberapa jenis tugas dan selanjutnya memengaruhi kinerja seseorang dengan membedakannya.

Neubert dan Dyck (2016) menuliskan bahwa introspeksi sendiri, pendekatan berperilaku dominan terhadap pengertian motivasi memberi pandangan meragukan dan terbatas tentang tindakan manusia. Sebaliknya, tujuan memberikan penjelasan kognitif untuk motivasi. Tujuan adalah objek atau tindakan, misalnya untuk mencapai standar kemahiran tertentu, biasanya dalam batas waktu yang ditentukan. Secara filosofis, teori penetapan tujuan didirikan atas objektivisme dan terutama kumpulan orang-orang yang rasionalis yang memiliki pikiran mereka, yang diatur oleh pemikiran dan gagasan bawah sadar mereka sendiri.

Teori penetapan tujuan ini menegaskan bahwa individu dengan tujuan yang lebih spesifik dan menantang kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan tujuan yang tidak jelas, seperti "melakukan apa yang terbaik dari diri kita", tujuan mudah yang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali.

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) ialah sebuah teori yang menggambarkan bentuk suatu model individual yang akan bergerak dengan tujuan yang jelas dan pasti. Seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi apabila dia memiliki tujuan yang jelas, yang artinya individu akan bertekad untuk tidak menurunkan atau meninggalkan tujuan tersebut, yang kemungkinan besar terjadi apabila sasaran tersebut ditentukan sendiri dan bukannya ditugaskan.

Penetapan tujuan tidak hanya berpengaruh pada pekerjaan saja, tetapi juga merangsang karyawan untuk mencari atau menggunakan metode kerja yang paling efektif. Namun menurut dalam kasus lain, seseorang justru akan memiliki kinerja terbaik jika mendapat tugas dari pimpinannya (Robbins, 2006). Asumsi dari teori ini terarah kepada perorangan yang memiliki komitmen terhadap targetan yang kemungkinan terbesar dapat terealisasi jika targetan tersebut ditentukan sendiri dan bukan ditugaskan.

Akan tetapi dalam kasus lain, perorangan justru dapat mendapatkan kinerja yang lebih baik jika berdasarkan upaya sendiri atau memang diharuskan dari organisasi sebagai suatu kebijakan (Ramandei, 2009). Berdasarkan penjelasan di atas, sasaran yang diterapkan bersama umpan balik sehingga akan menunjukkan hasil yang lebih baik dari pada tidak adanya umpan balik dan niat bekerja membawa target yang hendak dicapai sehingga hal tersebut merupakan sumber dari adanya motivasi kerja. Artinya, target dapat menginformasikan kepada karyawan keperluannya untuk dikerjakan dan dapat menunjukkan seberapa banyak yang harus dilakukan. Teori ini menunjukkan bahwa target yang bersifat sulit dan spesifik dapat menimbulkan tingkat kinerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan tidak adanya suatu sasaran yang ditetapkan (Robbins, 2006). Individu bekerja dengan apa yang telah ditetapkan dalam bentuk peraturan, maka usaha dalam mencapai tujuan tersebut juga besar. Bentuk peraturan dapat memperluas kemungkinan dalam pencapaian tujuan jika tujuan tersebut diterapkan sesuai dengan nilai yang dimiliki karyawan.

B. Karakteristik Orientasi Tujuan

Menurut Schunk *et al.* (2008) karakteristik *goal orientation* dibagi menjadi dua sebagai berikut.

1. *Task-involved goal*. Merasa sukses ketika mempelajari hal yang disukai, merasa sukses ketika mempelajari hal yang ingin diketahui, merasa sukses ketika mempelajari sesuatu yang memunculkan suatu ide.
2. *Ego-involved goal*. Merasa sukses saat menjadi pintar, lebih mengetahui atau lebih berwawasan luas dari pada orang lain, mendapat hasil tes yang tinggi. Berbeda dengan Ames dan Archer (1988) menyatakan karakteristik *goal orientation* berikut ini.
 - a. *Mastery goal*. Merupakan suatu orientasi motivasional yang dimiliki individu, yang menekankan diperolehnya pengetahuan dan perbaikan diri. Penguasaan orientasi tujuan didefinisikan sebagai fokus pada pembelajaran, menguasai tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan sendiri atau pengembangan diri, mengembangkan keterampilan baru, meningkatkan atau mengembangkan kompetensi, mencoba mencapai suatu hal yang menantang, dan mencoba untuk mendapatkan pemahaman atau wawasan.
 - b. *Performance goal*. Berfokus pada kompetensi atau kemampuan dan bagaimana kemampuan akan dinilai relatif terhadap orang lain, misalnya mencoba untuk melampaui standar kinerja normatif, mencoba untuk menjadi orang terbaik dengan menggunakan standar perbandingan sosial, berjuang untuk menjadi yang terbaik dalam grup atau kelas pada saat mengerjakan tugas, menghindari penilaian kemampuan rendah atau tampak bodoh tentang dirinya, dan mencari *recognition* publik tingkat tinggi.

C. Aspek-aspek Orientasi Tujuan

Menurut Ames dan Archer (1988) terdapat delapan aspek orientasi tujuan sebagai berikut.

1. Pengertian keberhasilan. Yang dimaksud keberhasilan di sini adalah bagaimana pandangan individu terhadap suatu keberhasilan dan apa yang dimaksud dengan keberhasilan tersebut baginya.
2. Hal yang dianggap bernilai. Aspek ini berkaitan dengan proses yang ditempuh yang dianggap penting dalam aktivitas yang dilakukan.
3. Yang menjadi alasan suatu kepuasan. Aspek ini berkaitan dengan apa yang menjadi kepuasan bagi individu dalam melakukan suatu aktivitas.
4. Pandangan terhadap orientasi figur. Otoritas Guru bisa berarti figur yang memiliki kredibilitas dan otoritas untuk mengarahkan dan memberikan masukan bagi individu.
5. Pandangan terhadap kesalahan atau kegagalan Aspek ini berkaitan dengan bagaimana individu memandang suatu kesalahan atau kegagalan dalam aktivitas yang dilakukannya
6. Fokus perhatian. Aspek ini berkaitan dengan apa yang menjadi perhatian utama individu dalam melakukan suatu aktivitas.
7. Alasan untuk berusaha. Aspek ini berkaitan dengan hal-hal yang mendorong untuk melakukan usaha yang lebih besar.
8. Kriteria evaluasi. Aspek ini berkaitan dengan hal yang menjadi patokan bagi individu untuk mengevaluasi diri.

kesimpulan sebab-akibat. Misalnya, kesalahan atribusi mendasar terjadi ketika orang-orang lebih fokus pada penyebab internal dari pada faktor eksternal untuk menjelaskan perilaku orang lain. Kesalahan lain yang disebut efek subjek pengamatan, menggambarkan kecenderungan subjek pengamatan untuk menghubungkan tindakan mereka sendiri dengan penyebab eksternal sementara pengamat mengaitkan tindakan yang sama dengan penyebab internal. Akhirnya, Heider (1958) menggambarkan bias melayani diri sendiri yang menyatakan bahwa orang-orang menghubungkan keberhasilan mereka sendiri dengan faktor disposisional dan internal, sementara faktor eksternal dan tidak terkendali digunakan untuk menjelaskan alasan kegagalan mereka (Hewett *et al.*, 2008).

Penulis lain yang juga mengembangkan teori atribusi adalah Kelley (1967) yang merupakan pengembangan dari teori atribusi Heider (1958). Kelley (1967) menguraikan tiga jenis informasi kovariansi yang memengaruhi apakah seorang pengamat mengaitkan perilaku seseorang terhadap penyebab internal atau eksternal. Pertama adalah kekhasan yang mengacu pada sejauh mana seseorang berperilaku dengan cara yang sama di situasi yang sama. Jika manajer mudah marah di rumah dan di tempat kerja (kekhasan rendah), maka pengamat membuat atribusi internal (misalnya manajer umumnya orang yang mudah tersinggung). Pengamatan orang yang berbeda memungkinkan penilaian dibuat tentang jenis kedua informasi kovariat, yaitu konsensus. Jika rekan kerja setuju bahwa manajer itu mudah tersinggung (konsensus tinggi), mereka membuat pengaitan internal. Ketiga adalah konsistensi, yang mengacu pada sejauh mana seseorang berperilaku secara konsisten dari waktu ke waktu. Jika manajer sering merasa kesal di masa lalu, pengamat membuat pengaitan internal

karena terlepas dari lingkungannya, manajer menjadi sering kesal.

Atribusi internal menyimpulkan bahwa kekuatan internal atau disposisi (unsur psikologis yang mendahului tingkah laku) yang mengubah tingkah laku seseorang (Darwati, 2015:60). Menurut Mustafa (2011:150) atribusi internal merupakan atribusi yang melekat pada sifat dan kualitas pribadi atau personal. Atribusi internal bisa dilihat dari perilaku seseorang yang diamati disebabkan oleh faktor internal, misalnya sikap, karakter, sikap ataupun aspek internal lainnya. Jadi, atribusi internal adalah tingkah laku seseorang yang disebabkan secara internal yang mana perilaku tersebut diyakini berada di bawah kendali individu itu sendiri atau berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, kesadaran dan kemampuan. Pada atribusi eksternal kita menyimpulkan bahwa kekuatan lingkungan yang mengubah tingkah laku seseorang (Darwati, 2015:60). Menurut Mustafa (2011:150) atribusi eksternal adalah atribusi yang berada pada lingkungan atau situasi. Jadi, atribusi eksternal adalah tingkah laku seseorang yang disebabkan secara eksternal yang mana perilaku tersebut diyakini terjadi karena adanya tekanan situasi atau keadaan tertentu yang akan memberikan pengaruh terhadap perilaku individu.

Pada dasarnya, teori atribusi menyatakan bahwa bila individu mengamati perilaku orang lain, mereka mencoba untuk menentukan apakah itu ditimbulkan secara internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi individu itu sendiri dalam keadaan sadar, seperti ciri kepribadian, kesadaran, dan kemampuan. Sebaliknya, perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, yang artinya individu akan terpaksa berperilaku karena situasi, seperti adanya pengaruh sosial dari

orang lain. Menurut Robbins (2003) penentuan apakah perilaku disebabkan secara internal atau eksternal dipengaruhi oleh tiga faktor berikut ini.

1. Kekhususan. Artinya seseorang akan memersepsikan perilaku individu lain secara berbeda dalam situasi yang berlainan. Apabila perilaku seseorang dianggap biasa maka akan dinilai sebagai atribusi internal. Sebaliknya, apabila perilaku dianggap suatu hal yang luar biasa maka individu lain yang bertindak sebagai pengamat akan memberikan atribusi eksternal.
2. Konsensus. Artinya jika semua orang mempunyai kesamaan pandangan dalam merespon perilaku seseorang dalam situasi yang sama. Apabila konsensusnya tinggi, maka termasuk atribusi internal. Sebaliknya, apabila konsensusnya rendah, maka termasuk atribusi eksternal.
3. Konsistensi. Artinya jika seseorang menilai perilaku-perilaku orang lain dengan respon yang sama dari waktu ke waktu. Semakin konsisten perilaku itu, orang akan menghubungkan hal tersebut dengan sebab-sebab internal.

dalam konteks organisasi. Selain itu, ini semua tentang kesejahteraan, menciptakan nilai, sikap, dan perilaku yang penting untuk memotivasi secara internal para pemimpin serta karyawan dan lainnya. Spiritualitas mendasari orang dalam pekerjaan mereka dan memungkinkan mereka untuk terhubung dengan yang transenden dalam semua yang mereka lakukan.

Selama satu dekade terakhir, topik studi kasus terkait dengan spiritualitas telah menarik perhatian para penulis. Sebelumnya tema ini dianggap oleh banyak penulis masih *tabu* karena topik studi kasus ini terkait dengan agama atau mistis, tetapi sekarang spiritualitas telah dianggap sebagai faktor integral dalam organisasi. Hal ini dikarenakan penerapan spiritualitas membantu pegawai, manajer, dan pemimpin bisnis di seluruh dunia untuk menemukan makna yang lebih dalam dan penghargaan yang lebih dalam dari tempat kerja mereka.

Studi kasus spiritualitas telah mengidentifikasi beberapa hasil positif dari mendorong spiritualitas yang meliputi pemenuhan kepuasan diri sendiri, kepuasan kerja, peningkatan kreativitas serta komitmen dan keefektifan organisasi yang lebih besar. Studi kasus empiris pun telah menetapkan bahwa semakin besar spiritualitas individu, maka semakin rendah niat mereka untuk berhenti bekerja (Milliman *et al.*, 2003), semakin besar keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Kolodinsky *et al.*, 2008 dan (Milliman *et al.*, 2003) dan tidak hanya sebatas itu, spiritualitas juga mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai (Rego & Cunha, 2008).

Spiritualitas telah didefinisikan baik dari perspektif organisasi dan individu. Penulis sebelumnya mendefinisikannya spiritualitas sebagai kerangka nilai-nilai organisasi diterapkan dalam budaya yang mempromosikan pengalaman transendensi pegawai melalui proses kerja, memfasilitasi

perasaan saling terhubung dengan orang lain dengan cara yang memberikan perasaan kesempurnaan dan sukacita (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Melihat dari sudut pandang individu, spiritualitas berarti menemukan tujuan akhir dalam kehidupan, mengembangkan hubungan dengan orang lain dan memiliki keselarasan dengan nilai-nilai organisasi.

Terdapat empat proporsi utama spiritualitas, yaitu kompetensi dan penguasaan (membantu seseorang untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan), pekerjaan yang bermakna (tujuan hidup), hubungan simbiotik positif dengan rekan kerja dan bakat yang pada akhirnya mampu memberikan hubungan yang terintegrasi (membantu dalam mempersatukan tujuan pribadi dan profesional) (Pfeffer, 2010). Di lain sisi, paradigma utama spiritualitas mencakup penugasan kerja yang bermakna dan terarah, rasa komunitas dan transendensi (Petchsawanga & Duchon, 2012). Penulis lain telah menyetujui bahwa dimensi spiritualitas tempat kerja terdiri dari kebajikan, otoritas, komunitas, keluarga dan diri sendiri (Khasawneh *et al.*, 2010), pekerjaan yang bermakna, hubungan dengan orang lain dan tujuan bersama yang lebih besar dari diri sendiri (Kinjerski & Skrypnek, 2004), interkoneksi dengan kekuatan yang lebih tinggi, manusia, alam dan semua makhluk hidup (Liu & Robertson, 2011), dan tanggung jawab sosial perusahaan dan pemasaran internal (Vasconcelos, 2011). Namun, tidak ada konsensus mengenai konstruksi spiritualitas. Konstruksi yang berbeda dari spiritualitas tempat kerja telah dipilih oleh para penulis yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai budaya dan spiritual di tempat mereka melakukan studi kasusnya.

Berbeda dengan beberapa penulis sebelumnya, Ashmos dan Dunchon (2000) membagi definisi spiritualitas menjadi dua. Pertama spiritualitas berarti mengakui bahwa pekerja adalah makhluk spiritual, mereka memiliki kehidupan batin

yang mana kebutuhan akan makna dibutuhkan. Kedua, spiritualitas adalah lebih dari sekadar sifat batin pekerja, tetapi juga tentang apa yang disebut sebagai kebutuhan untuk memiliki, sebagai bagian dari komunitas. Akhirnya, spiritualitas didefinisikan sebagai gagasan bahwa kebutuhan manusia akan makna dapat dicapai melalui kerja yang bermakna. Meninjau seluruh literatur tentang masing-masing konstruksi tentang spiritualitas.

Ashmos dan Duchon (2000) tidak hanya sebatas memberikan definisi mengenai spiritualitas, tetapi juga membagi spiritualitas menjadi tiga dimensi utama, yakni *inner life*, *meaningful work* dan *community*. Dimensi *inner life* mencerminkan bahwa di samping kebutuhan fisik, emosional, dan kognitif, pegawai memiliki kebutuhan rohani di tempat kerja (Martins & Sa, 2013). *Inner life* mencakup dimensi spiritual dari konsep diri seseorang, serta identitas sosial yang terkait dengan organisasi, dan terutama unit kerja yang memungkinkan untuk menggambarkan konsep diri tersebut. Dimensi yang kedua adalah *meaningful work*. Dimensi ini mengasumsikan bahwa pegawai menghargai pekerjaan mereka karena alasan di luar remunerasi (gaji dan bonus) mereka. Hal ini mengacu pada loyalitas pekerjaan sebagai cara untuk meningkatkan pekerjaan yang bermakna yang juga harus memasukkan apa yang dianggap penting oleh pegawai dalam kehidupan dan mampu memberikan rasa sukacita (Duchon & Plowman, 2005).

Dimensi yang terakhir adalah *sense of community*. Perasaan memiliki komunitas adalah bagian dari apa yang meningkatkan spiritualitas karena memungkinkan hubungan yang berkualitas tinggi. Dimensi ini menekankan peran pemimpin dalam menciptakan komunitas di tempat kerja, di mana pegawai merasa menjadi bagian dari komunitas ini,

mengidentifikasi dengan tujuannya, dan membuat hubungan dengan orang lain di tempat kerja (Duchon & Plowman, 2005), sehingga hal ini menekankan pada pentingnya berhubungan dengan orang lain sebagai kunci untuk menemukan kembali pekerjaan dengan meningkatkan dimensi spiritualitasnya.

Studi kasus terkait spiritualitas telah banyak dilakukan sebelumnya. Selama satu dekade, tema spiritualitas di dunia usaha telah menarik perhatian para akademisi. Tema ini sebelumnya dianggap religius atau mistis, namun sekarang merupakan bagian integral dari arena organisasi, spiritualitas membantu pegawai, manajer dan pemimpin bisnis di seluruh dunia menemukan makna yang lebih dalam dan penghargaan yang lebih dalam dari pekerjaan mereka. Petcsawanga dan Duncon (2012) menyatakan bahwa mereka memiliki hati dan jiwa mereka. Fenomena umum dapat ditemukan di semua humaniora dan termasuk dalam karakteristik manusia adalah spiritualitas. Sistem etika akan menghasilkan pengalaman seseorang atau pekerjaan itu karena dia pergi ke tempat kerja dengan sistem etis yang unik. Selain itu, setiap orang memiliki latar belakang spiritualitas yang berbeda pada sifat awal mereka (Rastgar *et al.*, 2012). Spiritualitas apabila diterapkan dalam kehidupan kerja seseorang, maka akan mampu memberikan makna yang lebih mendalam mengenai pekerjaan mereka yang mampu membimbing mereka untuk kebahagiaan dan kepuasan dalam bekerja.

Untuk menjelaskan hubungan antara spiritualitas dan kepuasan kerja akan digunakan teori atribusi. Teori atribusi ini menjelaskan mengenai penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Penyebab seseorang memilih suatu perilaku bisa berasal dari internal dan eksternal. Penyebab internal cenderung mengarah pada aspek perilaku individual, sesuatu yang telah ada dalam diri seseorang seperti sifat pribadi,

persepsi diri, kemampuan dan motivasi. Sebaliknya penyebab eksternal lebih mengarah pada lingkungan yang memengaruhi perilaku seseorang seperti kondisi sosial, nilai sosial dan pandangan masyarakat (Heider,1958).

Salah satu penulis yang mengaitkan spiritualitas di tempat kerja dan kepuasan kerja pegawai adalah FranggidaE *et al.* (2016) dalam studi kasusnya tersebut mereka melakukan studi kasus yang mengaitkan antara spiritualitas di tempat kerja dengan kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi. Mereka menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan komitmen organisasi. Mereka juga menyebutkan bahwa dengan adanya spiritualitas ini akan mampu mengurangi tingkat stress kerja pegawai dan juga mampu mengurangi tingkat pergantian pegawai dalam organisasi, sehingga nantinya akan mampu meningkatkan kinerja organisai mereka. Beberapa studi kasus sebelumnya pun telah menunjukkan pengaruh yang signifikan antara spiritualitas dan kepuasan kerja (Hassan *et al.*, 2016; Chawla & Guda, 2010).

B. Dimensi Spiritualitas

Menurut Ashmos and Plowman (2015) dimensi spiritualitas ada 3 macam yaitu *inner life*, *meaningful work* dan *sense of community*. Ketiga dimensi spiritualitas ini dapat dikategorikan ke dalam 3 level analisis, yaitu level individu, level kelompok dan level organisasi. Berikut definisi dimensi spiritualitas menurut Sulaeman *et al.* (2020).

1. *Inner Life*. Di tingkat individu adalah dimensi yang pertama yaitu *inner life*. Hal ini terkait dengan perasaan yang dimiliki individu tentang makna mendasar tentang siapa mereka, apa yang mereka lakukan, dan kontribusi yang mereka buat. Dimensi pertama dari spiritualitas ini

memberikan gagasan bahwa karyawan memiliki kebutuhan spiritual (yaitu kehidupan batin), sama seperti mereka memiliki kebutuhan fisik, emosional, dan kognitif, dan kebutuhan ini tidak ditinggalkan di rumah ketika mereka datang bekerja.

2. *Meaningful Work*. Dimensi kedua dari spiritualitas mewujudkan gagasan bahwa orang mencari makna di tempat kerja. Pada tingkat individu adalah dimensi pertama yang didasarkan pada konsep inti *meaningful work*. Ini terkait dengan makna dan tujuan pekerjaan seseorang dan bagaimana karyawan berinteraksi di tingkat individu. Ada tiga aspek penting dari pekerjaan yang bermakna yaitu a) menikmati pekerjaan, b) diberi energi oleh pekerjaan dan c) pekerjaan memberikan makna dan tujuan pribadi.
3. *Sense of Community*. Dimensi ketiga adalah pada tingkat kelompok yang didasarkan pada konsep komunitas. Hal ini terkait dengan keterhubungan dengan orang lain atau komunitas dan bagaimana karyawan berinteraksi dengan orang lain di tingkat kelompok. Ada tiga aspek penting dari konsep komunitas yaitu a) rasa terhubung dengan rekan kerja, b) karyawan saling mendukung dan c) terkait dengan tujuan bersama. Akhirnya dimensi ketiga dari spiritualitas tempat kerja adalah pada tingkat organisasi. Konsep utama dari dimensi ini adalah keselarasan dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini terkait dengan penyelarasan nilai-nilai karyawan dengan misi dan tujuan organisasi. Ini juga melibatkan interaksi karyawan dengan tujuan organisasi yang lebih besar dan berkontribusi kepada masyarakat. Ada tiga aspek penting dari konsep komunitas yaitu i) merasa terhubung dengan tujuan organisasi, ii)

mengidentifikasi dengan misi dan nilai-nilai organisasi dan
iii) organisasi peduli terhadap karyawan.

C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Spiritualitas

Taylor *et al.* dalam Astaria (2010) mengemukakan beberapa faktor penting yang dapat memengaruhi spiritual seseorang.

1. Tahap perkembangan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada anak-anak dengan empat agama yang berbeda ditemukan bahwa mereka memiliki konsep spiritualitas yang berbeda menurut usia, jenis kelamin, agama dan kepribadian anak.
2. Keluarga. Peran orang tua sangat penting dalam perkembangan spiritualitas seorang anak karena orang tua sebagai *role model*. Keluarga juga sebagai orang terdekat di lingkungan dan pengalaman pertama anak dalam mengerti dan menyimpulkan kehidupan di dunia, maka pada umumnya pengalaman pertama anak selalu berhubungan dengan orang tua ataupun saudaranya.
3. Latar belakang etnik budaya. Sikap, keyakinan dan nilai dipengaruhi oleh latar belakang etnik dan sosial budaya. Hal yang perlu diperhatikan adalah apa pun tradisi agama atau sistem keagamaan yang dianut individu, tetap saja pengalaman spiritual tiap individu berbeda dan mengandung hal unik.
4. Pengalaman hidup sebelumnya. Pengalaman hidup baik positif maupun negatif dapat memengaruhi spiritualitas seseorang. Selain itu juga dipengaruhi oleh bagaimana seseorang mengartikan secara spiritual kejadian atau pengalaman tersebut. Peristiwa dalam kehidupan sering dianggap sebagai suatu ujian. Pada saat ini, kebutuhan spiritual akan meningkat yang memerlukan kedalaman spiritual dan kemampuan coping untuk memenuhinya.

5. Krisis dan perubahan. Krisis dan perubahan dapat memperkuat kedalaman spiritual seseorang. Krisis sering dialami ketika individu dihadapkan dengan hal sulit. Apabila klien mengalami krisis, maka keyakinan spiritual dan keinginan untuk melakukan kegiatan spiritual menjadi lebih tinggi
6. Terpisah dari ikatan spiritual. Individu yang biasa melakukan kegiatan spiritual ataupun tidak dapat berkumpul dengan orang terdekat biasanya akan mengalami terjadinya perubahan fungsi spiritual.

D. Indikator Tingkat Spiritualitas

Indikator spiritual menurut Burkhardt (1993) meliputi berikut ini.

1. Hubungan dengan diri sendiri. Hubungan diri sendiri merupakan kekuatan yang timbul dari diri seseorang untuk membantu menyadari makna dan tujuan hidup, seperti meninjau pengalaman hidup sebagai pengalaman positif, kepuasan hidup, optimis terhadap masa depan, dan tujuan hidup yang jelas.
2. Hubungan dengan orang lain. Hubungan dengan orang lain terdapat hubungan harmonis dan tidak harmonis. Keadaan harmonis sendiri meliputi pembagian waktu, pengetahuan dan sumber, mengasuh anak, mengasuh orang tua dan mengasuh orang-orang yang sakit, serta meyakini kehidupan dan kematian, sedangkan kondisi yang tidak harmonis yaitu konflik dengan orang lain. Hubungan dengan orang lain lahir dari kebutuhan akan keadilan dan kebaikan, menghargai kelemahan dan kepekaan orang lain, rasa takut akan kesepian, keinginan dihargai dan diperhatikan, dan lain sebagainya. Dengan demikian apabila seseorang mengalami kekurangan

ataupun mengalami stres, maka orang lain dapat memberi bantuan psikologis dan sosial.

3. Hubungan dengan alam. Harmoni merupakan gambaran hubungan seseorang dengan alam yang meliputi pengetahuan tentang tanaman, pohon, margasatwa, iklim dan berkomunikasi dengan alam serta melindungi alam tersebut.
4. Hubungan dengan Tuhan. Hubungan dengan Tuhan meliputi agama dan luar agama. Keadaan ini menyangkut sembahyang dan berdoa, keikutsertaan dalam kegiatan ibadah, perlengkapan keagamaan, serta bersatu dengan alam. Disimpulkan bahwa ketika seseorang telah terpenuhi kebutuhan spiritualnya, apabila sudah mampu merumuskan arti personal yang positif tentang tujuan keberadaannya di dunia atau pada kehidupan, mengembangkan arti suatu penderitaan serta meyakini hikmah dari satu kejadian atau penderitaan, menjalin hubungan yang positif maupun dinamis, membina integritas personal dan merasa diri sendiri berharga, merasakan kehidupan yang terarah dan melakukan hubungan antar manusia yang positif.

E. Pengukuran Tingkat Spiritualitas

Alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat spiritual pada individu adalah dengan menggunakan tiga indikator spiritualitas yang dikembangkan oleh Ashmos and Duchon (2002), yaitu *inner life*, *meaningful work* dan *sense of community*. *Inner Life*. Hal ini terkait dengan perasaan yang dimiliki individu tentang makna mendasar tentang siapa mereka, apa yang mereka lakukan, dan kontribusi yang mereka buat. Adapun indeks penilaian yang digunakan untuk menentukan dimensi *inner life* dengan menggunakan beberapa

pertanyaan mengenai (1) nilai-nilai spiritual yang mempengaruhi pilihan mereka, (2) tingkat religiusitas, (3) doa sebagai keseharian dalam hidup, dan (4) kepedulian terhadap rekan kerja. Keempat pertanyaan ini kemudian diukur dengan menggunakan skala liker 1-5, yang mana nilai 1 menggambarkan sangat tidak setuju, 2 menggambarkan tidak setuju, 3 menggambarkan netral, 4 menggambarkan setuju, dan 5 menggambarkan sangat setuju.

Meaningful Work, terkait dengan makna dan tujuan pekerjaan seseorang dan bagaimana karyawan berinteraksi di tingkat individu. Ashmos dan Duchon (2002) mengukur dimensi *meaningful work* dengan menggunakan tujuh pertanyaan, yaitu (1) rasa bahagia terhadap pekerjaan saat ini, (2) perasaan bahagia orang lain terhadap pekerjaan yang telah ia kerjakan, (3) pekerjaan telah menjadi bagian dari dirinya, (4) pekerjaan adalah hal penting dalam hidup, (5) hadir bekerja tiap hati, (6) ada keterkaitan manfaat antara pekerjaan yang saya lakukan dengan kebaikan sosial di tempat kerja. Keenam indikator ini juga diukur dengan menggunakan skala liker 1-5, sama halnya dengan dimensi *inner life*, yaitu nilai 1 menggambarkan sangat tidak setuju, 2 menggambarkan tidak setuju, 3 menggambarkan netral, 4 menggambarkan setuju, dan 5 menggambarkan sangat setuju.

Sense of community, terkait dengan keterhubungan dengan orang lain atau komunitas dan bagaimana karyawan berinteraksi dengan orang lain di tingkat kelompok. Ashmos dan Duchon (2002) mengukur dimensi *sense of community* dengan menggunakan (1) perasaan bahwa telah menjadi bagian dari organisasi, (2) pengalaman yang memberikan pengembangan secara personal, (3) mendapatkan penilaian secara adil, (4) pengambilan risiko dalam pekerjaan, (5) dinilai berdasarkan pada kemampuan diri saya. Kelima indikator ini

juga diukur dengan menggunakan skala liker 1-5, sama halnya dengan dimensi *inner life*, yaitu nilai 1 menggambarkan sangat tidak setuju, 2 menggambarkan tidak setuju, 3 menggambarkan netral, 4 menggambarkan setuju, dan 5 menggambarkan sangat setuju.

Penjelasan terkait mengenai pengukuran spiritualitas, tidak hanya dilakukan oleh Ashmos and Duchon (2002), tetapi juga dilakukan oleh Petchsawanga dan Duchon (2009). Pengukuran spiritualitas dengan pendekatan Petchsawanga dan Duchon (2009), indikator utama pengukuran tidak hanya dibatasi pada tiga indikator utama, seperti *inner life*, *meaningful work* dan *sense of community*, tetapi menjadi 5 indikator utama, yakni *connection*, *compassion*, *mindfulness*, *meaningful work*, dan *transcendence*. *Connection* didefinisikan sebagai pengalaman seseorang tentang rasa koneksi yang mendalam dengan orang lain dan pekerjaan orang lain. Hal ini berarti seseorang merasa menjadi bagian dari komunitas dan dapat mengidentifikasi dirinya dengan tujuan bersama kelompok. *Compassion* didefinisikan sebagai kesadaran yang mendalam dan simpati untuk orang lain dan keinginan untuk meringankan penderitaan mereka. Kasih sayang mengarah pada tanggung jawab untuk orang lain yang kurang beruntung atau menderita. *Mindfulness* didefinisikan sebagai keadaan kesadaran batin di mana seseorang menyadari pikiran dan tindakannya dari waktu ke waktu. *Meaningful work* didefinisikan sebagai pengalaman seseorang bahwa pekerjaannya merupakan bagian yang signifikan dan berarti bagi hidupnya. *Transcendence* menunjukkan koneksi ke kekuatan yang lebih tinggi, namun tidak menyangkut mengenai hubungan antara Tuhan dan manusia.

F. Spiritualitas bagi Auditor

Peran auditor untuk meningkatkan kualitas dan kredibilitas laporan keuangan suatu entitas sangat penting dalam perkembangan bisnis saat ini. Auditor dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik karena hal ini akan berdampak langsung terhadap kinerja dan citra perusahaan tempat auditor bekerja.

Ketatnya persaingan antar auditor dan perkembangan profesi menuntut auditor untuk selalu meningkatkan kinerjanya, sehingga diyakini mampu menjadi auditor yang berkualitas dan mampu menghasilkan produk audit yang berkualitas. Sehubungan dengan tanggung jawab auditor dalam mendeteksi kecurangan yang terjadi dalam laporan keuangan, maka Auditing Standards Board (ASB) mengeluarkan Statement on Auditing Standards (SAS) No 82. SAS No. 82 ini dikeluarkan untuk meningkatkan kinerja auditor dengan menambah dan memperjelas operasional pedoman bagi auditor. dalam mempertimbangkan kecurangan material yang terjadi. (Dewi *et. al.*, 2020)

Spiritualitas tempat kerja dilihat sebagai pengakuan nilai spiritual individu yang terjadi dalam konteks organisasi (Ashmos & Duchon, 2000). Spiritualitas di tempat kerja melibatkan menemukan tujuan akhir seseorang dalam hidup, mengembangkan hubungan rekan kerja yang kuat terkait pekerjaan, dan memiliki konsistensi atau keselarasan antara keyakinan inti seseorang dan nilai-nilai organisasi mereka.

Berdasarkan teori kognitif yang dikemukakan oleh Albert Bandura disebutkan bahwa setiap tindakan yang dilakukan seseorang akan dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dan salah satunya adalah kepribadian. Individu dengan spiritualitas tinggi lebih mampu mengelola stres peran yang diterima individu dengan latihan spiritual dan kesadaran spiritual,

berdasarkan Tri Hita Karana (THK) yang merupakan konsep harmonisasi hubungan yang selalu dijaga oleh masyarakat Hindu Bali, antara lain: Parahyangan (hubungan manusia dengan Tuhan), Pawongan (hubungan antar manusia), dan Palemahan (hubungan manusia dengan lingkungan) yang bersumber dari kitab suci agama Hindu Baghawad Gita, tidur siang dan tawakul (berdasarkan ilmu Islam), meditasi dan juga ibadah. Latihan spiritual dan pemikiran spiritual ini menormalkan sistem saraf, mengurangi detak jantung, menurunkan tingkat kecemasan, meningkatkan perasaan kesejahteraan spiritual, sosial dan emosional (Hassan *et al.*, 2015). Kepribadian spiritualitas mengedepankan pembentukan nilai-nilai spiritual dalam diri individu dan membentuk kesadaran hidup termasuk stres yang dialaminya. Namun spiritualitas pribadi yang rendah akan kehilangan kesadaran spiritualnya sehingga latihan spiritual yang dilakukan masih belum mampu melakukan manajemen stres dengan baik. Spiritualitas tempat kerja mengandung konstruksi (Duchon & Petchsawanga, 2009). Konstruksi welas asih, perhatian penuh, pekerjaan yang bermakna, dan transendensi yang menjadikan spiritualitas tempat kerja sebagai alat untuk mengatasi stres (Dhang, 2014). Auditor yang mengalami konflik peran, semakin lama independensinya akan terancam dan mengalami stres dalam bekerja, namun dengan memaknai pekerjaannya (*meaningful work*), auditor akan memahami tujuan dari profesi audit.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Dewi *et. al* (2020) menemukan bahwa pertama, spiritualitas tempat kerja melemahkan pengaruh konflik peran terhadap kinerja auditor di seluruh Provinsi Bali. Kedua, Spiritualitas tempat kerja tidak dapat memoderasi pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja auditor di Provinsi Bali. Ketiga, Spiritualitas tempat kerja tidak

dapat memoderasi pengaruh *role overload* terhadap kinerja auditor di Provinsi Bali. Keempat, Kepribadian Hardiness tidak dapat memoderasi pengaruh konflik peran terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Provinsi Bali. Kelima, Kepribadian Hardiness memperlemah pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Provinsi Bali. Keenam, Kepribadian Hardiness memperlemah pengaruh *role overload* terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Provinsi Bali.

Hasil penelitian lain juga menemukan bahwa akuntansi forensik dan spiritualitas di tempat kerja berpengaruh pada pencegahan penipuan baik secara langsung maupun tidak langsung, dan spiritualitas di tempat kerja didirikan untuk memediasi hubungan antara akuntansi forensik dan pencegahan penipuan. Temuan ini memberikan isyarat bagi Instansi Pemerintah khususnya auditor BPKP dan BPK untuk meningkatkan pemahaman Akuntansi Forensik bagi auditor forensik, dimana sampai saat penelitian ini dilakukan auditor forensik di lingkungan BPK dan BPKP relatif sedikit dibandingkan dengan kebutuhan akan auditor. dalam menangani masalah fraud khususnya korupsi di pemerintahan. (Purnamasari, *et. al.*, 2020)

Auditor yang memiliki tingkat beban kerja dan stres yang tinggi, seringkali mengalami kesulitan dalam penugasannya. Hal ini dikarenakan mereka tidak dapat fokus bekerja dan lebih mementingkan waktu dan budget yang terbatas terutama pada saat *peak session*. Oleh karena itu, mereka membutuhkan tempat kerja yang mendukung untuk menghadapi situasi tersebut. Melalui spiritualitas di tempat kerja, auditor akan merasa tenang dan nyaman bekerja sehingga tingkat stres dapat berkurang. Secara lebih rinci, auditor akan memiliki kepercayaan satu sama lain serta keterbukaan dan kejujuran

sehingga ketika salah satu dari mereka menghadapi kesulitan selama bekerja, rekan kerja akan dapat membantu. Dengan begitu, setidaknya beban kerja atau kesulitan fisik bisa diminimalisir. Selain itu, tempat kerja yang damai juga dapat menenangkan pikiran auditor, yang memungkinkan mereka mengelola stres mereka. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* dapat membantu auditor untuk mengurangi tingkat stres mereka.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa ada saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi ketika *workplace spirituality* diterapkan, khususnya di Kantor Akuntan Publik yang mana tingkat stres kerjanya tinggi dan diperlukan kualitas audit yang tinggi. Dari sisi karyawan, tempat kerja yang bermakna yang memberikan suasana positif, memfasilitasi kehidupan yang damai, nyaman dan bahagia saat bekerja sehingga karyawan dapat terhindar dari stres. Oleh karena itu, lingkungan ini mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kinerja mereka. Dari sisi organisasi, dengan menerapkan *workplace spirituality* menciptakan lingkungan spiritual bagi karyawannya. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan mereka akan menghargai organisasi dan dengan demikian memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Ini juga dapat menciptakan hubungan dan interkoneksi yang baik di dalam anggota tim mereka dan dengan demikian akan meningkatkan kinerja pekerjaan mereka secara keseluruhan (yaitu kualitas audit). (Qomariyah, *et. al.*, 2020)

terintegrasi dengan indikator lain, sistem tradisional hanya memberi sedikit dukungan multidimensi dan terpadu untuk pengambilan keputusan manajerial. Indikator keuangan, mereka menangkap dampak keputusan yang diambil namun tidak memberikan informasi tentang pendorong hasil keuangan atau bagaimana hal itu dapat digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, tidak adanya integrasi yang efektif antara indikator keuangan dan indikator lainnya memberikan sinyal beragam tentang kegigihan kesuksesan jangka panjang. Di sisi lain, penekanan pada hasil keuangan secara eksklusif atau penghitungan yang tidak terstruktur terhadap berbagai jenis indikator tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai seberapa baik strategi diterapkan atau tindakan apa yang dibutuhkan untuk menerapkannya secara efektif.

Generasi pertama dari *balanced scorecard* mengusulkan cara baru untuk menggunakan sistem pengukuran melalui kombinasi terstruktur antara indikator keuangan dan non-keuangan dengan implikasi strategis. Dinyatakan dalam bentuknya yang paling sederhana, *balanced scorecard* akan mengidentifikasi perspektif kunci yang diperlukan untuk memberikan pandangan multifaset tentang kinerja organisasi, mengidentifikasi tujuan strategis untuk masing-masing perspektif tersebut, dan memilih indikator dan target untuk masing-masing tujuan (walaupun hanya setelah tujuan strategis telah ditetapkan).

Balanced scorecard (BSC) yang dikembangkan pada tahun 1992 adalah alat akuntansi manajemen yang menerjemahkan sebuah misi organisasi, strategi dan tujuan ke dalam ukuran kinerja yang terdiri dari empat perspektif seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Rababa'h (2014) dan Koumpouros (2013)). *Balanced scorecard* secara formal didefinisikan sebagai

pendekatan multidimensi untuk mengukur kinerja manajemen melalui memeriksa hubungan antara strategi organisasi dan kinerja operasional (Lin *et al.*, 2014). Karakteristik utama *balanced scorecard* adalah menekankan pada perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan serta menggabungkan tujuan keuangan strategis dengan operasi sehari-hari dalam organisasi (Mcwhirt, 2013). Langkah keuangan dan non-keuangan digabungkan dalam *balanced scorecard* dan akhirnya menghubungkan semua perspektif itu mewakili keseluruhan kinerja organisasi menjadi strategi perusahaan (Kairu *et al.*, 2013). Istilah *balance* menunjukkan bahwa sistem seimbang antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, ukuran keuangan dan non-keuangan, *lagging* dan indikator utama serta perspektif kinerja internal dan eksternal. Istilah *scorecard* adalah sebuah pendekatan untuk mendokumentasikan kegiatan organisasi (Rababa'h, 2014).

Di sektor pelayanan kesehatan, *balanced scorecard* menghadapi kompleksitas tambahan. Organisasi pelayanan kesehatan berbeda dari organisasi lain karena mereka perlu menyeimbangkan efisiensi, seperti biaya keseimbangan terhadap akses, dengan kualitas dan hasil konsumen. Namun demikian, sejak awal 1990-an, *balanced scorecard* telah diadopsi oleh beberapa organisasi perawatan kesehatan (Gao & Gurd, 2015) sebagai alat untuk meningkatkan kualitas, mengurangi inefisiensi, meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan dan menjaga keberlanjutan ekonomi (Ajami *et al.*, 2013).

Di sektor pelayanan kesehatan kompleksitas terkait penerapan *balanced scorecard* tidak hanya sebatas mengenai penyeimbangan antara biaya terhadap akses, kualitas dan hasil konsumen saja, tetapi juga terkait dengan susunan komponen-komponen dalam *balanced scorecard* ini. Jika di sektor privat,

kita melihat bahwa puncak atau tujuan utama dari organisasi bermuara pada perspektif keuangan, berbeda dengan mereka organisasi pelayanan kesehatan, seperti rumah sakit lebih bermuara atau berfokus pada perspektif pelanggan mereka. Oleh sebab itu, eksekutif lebih jauh memberikan sebuah sistem pengukuran kinerja baru yang didasarkan pada konsep *balanced scorecard*. Sistem tersebut di dalamnya termasuk pengukuran kepuasan konsumen, proses internal, kualitas layanan, keuangan, dan tanggung jawab publik, dan lebih jauh lagi mengidentifikasi indikator pengukuran kinerja (Wu & Kuo, 2012). Voelker *et al.* (2001) menyarankan sebuah struktur *balanced scorecard* baru untuk rumah sakit pada Gambar 4.1 berikut ini.



Gambar 4.1
Struktur *Balanced Scorecard*

Seperti yang terlihat di atas, perspektif pelanggan berada di puncak piramida, diikuti oleh perspektif keuangan yang pada umumnya merupakan perspektif utama dalam konsep *balanced scorecard*. Hal ini dikarenakan dalam organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit, kinerja keuangan

tidak selalu menjadi tujuan mereka. Perspektif pembelajaran pertumbuhan yang menjadi dasar dari struktur *balanced scorecard* dikarenakan perspektif inilah yang menjadi pondasi kesuksesan praktik organisasi lainnya.

Gao dan Gurd (2015) meneliti difusi dan implementasi *balanced scorecard* di China dan Indonesia menemukan bahwa menghubungkannya ke struktur bonus adalah apa yang membuat *balanced scorecard* lazim dalam perawatan kesehatan China. Namun, studi kasus pada umumnya telah melaporkan bahwa para manajer telah menyebutkan masalah dalam memutuskannya pada dimensi *balanced scorecard* yang tepat, mengidentifikasi profil pelanggan, dan menentukan jumlah *key performance indicator* (KPI) mengingat berbagai macam organisasi perawatan kesehatan kegiatan. Selanjutnya, kompleksitas dikalikan sejak *balanced scorecard* memasukkan prinsip-prinsip peningkatan kualitas berkelanjutan (Northcott & Taulapapa, 2012). Banyak organisasi perawatan kesehatan telah mengadopsi *balanced scorecard*, termasuk rumah sakit, pusat kejiwaan dan organisasi kesehatan nasional dan internasional (Zelman *et al.*, 2003), tanpa memberi banyak alasan berfikir untuk saling ketergantungan dengan adanya lingkungan perawatan kesehatan (Veltri, 2011).

Studi kasus terkait dengan penerapan maupun pengimplementasian *balanced scorecard* di sektor publik, khususnya pada badan pelayanan kesehatan seperti rumah sakit bukan merupakan sesuatu yang baru lagi. Walaupun telah banyak penulis yang melakukan studi kasus terkait dengan topik ini, hasil studi kasus yang diperoleh masih belum konsisten dan saling kontradiktif. Dicatat oleh Bisbe dan Barrube's (2012) yang melakukan studi kasus kontribusi, dilema, dan keterbatasan *balanced scorecard* dalam organisasi pelayanan kesehatan. Mereka menggambarkan mengenai

evolusi *balanced scorecard* dari sistem pengukuran kinerja multidimensi hingga representasi kausal strategi yang diformulasikan dan menganalisis penerapan *balanced scorecard* pada pelayanan kesehatan. Mereka menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* memiliki potensi untuk berkontribusi dalam penerapan strategi melalui sistem pengukuran kinerja yang berorientasi strategis yang tertanam di dalamnya. Namun, adopsi yang efektif memerlukan adaptasi instrumen umum terhadap realitas spesifik dari organisasi pelayanan kesehatan.

Shukri dan Ramli (2015) meneliti mengenai struktur dan kinerja organisasi melalui *balanced scorecard* di rumah sakit swasta Malaysia dengan memusatkan perhatian pada persepsi manajemen puncak. Hasil studi kasus menggambarkan bahwa sebagian besar rumah sakit swasta yang menerapkan *balanced scorecard* sangat terpusat dan diformalkan. Rumah sakit swasta ini berlangganan peraturan formal dan prosedur formal tertulis untuk memastikan pengelolaan dan tata kelola penyedia layanan kesehatan bertindak sesuai dengan nilai yang dianut. Mereka juga menemukan bahwa terdapat keterkaitan antara struktur organisasi dengan peningkatan kinerja di sektor pelayanan kesehatan ini terhadap aspek-aspek utama, seperti proses bisnis internal, layanan kualitas pasien, keselamatan dan kepuasan, pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, dan keuangan. Se jauh ini, terlepas dari bukti studi kasus ini yang dapat dikaitkan dengan penyedia layanan kesehatan yang bertanggung jawab, penanggung jawab yang menggunakan tanggung jawab, integritas, akuntabilitas dan transparansi dalam menilai kinerja dapat diangkat.

Di Indonesia sendiri, studi kasus terkait dengan penerapan *balanced scorecard* di rumah sakit dilakukan oleh Sari (2015) yang meneliti mengenai penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja Rumah Sakit Islam Surabaya

ditinjau dari empat perspektif. Berdasarkan hasil studi kasus yang dilakukannya, ia memperoleh hasil bahwa Rumah Sakit Islam Surabaya telah memiliki visi, misi, tujuan dan sasaran strategis yang jelas dan mudah dipahami. Indikator-indikator kinerja yang telah disesuaikan dengan kesepakatan pihak manajemen Rumah Sakit Islam Surabaya pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat penterjemah strategi dan pengukuran kinerja yang ditinjau dari perspektif keuangan dan non keuangan.

Topik terkait kinerja organisasi, tidak hanya terbatas pada penggunaan konsep *balanced scorecard* sebagai salah satu alat pengukuran kinerja. Topik lain yang juga telah banyak mendapat perhatian akademisi terkait hubungannya dengan kinerja organisasi adalah mengenai spiritualitas pimpinan maupun pegawai. Salah satu menjadi topik utama yang sering dibahas yakni spiritualitas. Di antara banyak hasil, spiritualitas ditunjukkan pada tiga tingkat, yaitu masyarakat, organisasi dan individu. Pada tingkat individu, spiritualitas menghasilkan kesehatan fisik, psikologis, mental dan spiritual yang lebih besar dari para pegawai. Studi kasus sebelumnya menemukan bahwa terdapat hubungan antara spiritualitas dengan kinerja organisasi (Javanmard, 2012). Studi kasus lain yang menemukan adanya hubungan yang kuat antara spiritualitas dengan kinerja organisasi adalah Garg (2017). Garg (2017) dalam studi kasusnya tersebut menghubungkan spiritualitas dengan kinerja organisasi melalui komitmen normatif, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, keterlibatan pegawai dan motivasi kerja. Ia menemukan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui komitmen

normatif, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, keterlibatan pegawai dan motivasi kerja.

Albuquerque *et al.* (2014) melakukan studi kasus mengenai pengaruh tiga aspek spiritualitas tempat kerja (*inner life, meaningful work dan sense of community*) terhadap kinerja organisasi yang dirasakan dan objektif di dua rangkaian perawatan kesehatan primer: pusat kesehatan (*Health Centers*) dan unit kesehatan keluarga (*Family Health Unit*). Hasil penelitian ini menemukan bahwa kinerja organisasi yang dirasakan dan objektif diprediksi oleh rasa komunitas. Selain itu, unit kesehatan keluarga menyajikan nilai yang lebih tinggi secara signifikan dalam kinerja organisasi yang dirasakan dan objektif, sebagai rasa komunitas dan pekerjaan yang berarti. Akhirnya, spiritualitas dan rasa komunitas ditemukan dalam hubungan antara kelompok kerja dan kinerja organisasi yang dirasakan dan objektif.

FranggidaE *et al.* (2013) melakukan studi kasus mengenai dampak spiritualitas terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Hasil studi kasus ini ditemukan bahwa spiritualitas memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara spiritualitas dan komitmen organisasi.

Balanced scorecard sebagai inovasi manajemen yang mengintegrasikan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dari strategi organisasi, telah banyak diadopsi oleh berbagai organisasi sejak awal 1990-an. Setelah diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996), *balanced scorecard* telah berevolusi dari sistem evaluasi kinerja strategis terhadap alat transformasi strategi dan implementasi yang efektif, dan telah menjadi semakin populer dalam praktek manajemen. Menurut beberapa studi kasus, lebih dari 80 persen dari seribu perusahaan teratas di dunia telah mengadopsi *balanced scorecard*, dan adopsi

balanced scorecard telah berkembang di banyak negara selama dekade terakhir. Selain di sektor privat, *balanced scorecard* juga telah berhasil diadopsi oleh organisasi pemerintahan, kesehatan, pendidikan dan amal dalam beberapa tahun terakhir, meskipun beberapa modifikasi dari desain *balanced scorecard* diterapkan (Lin *et al.*, 2014).

Balanced Scorecard (BSC) disusun oleh Robert Kaplan, seorang profesor di bidang akuntansi pada Harvard University, dan David Norton, seorang konsultan yang melakukan penelitian untuk menemukan metode baru untuk pengukuran kinerja (Niven, 2003). Hal yang mendasari penelitian tersebut adalah kepercayaan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan sudah tidak efektif lagi pada perusahaan modern. Pada awalnya, BSC dianggap hanya diperuntukkan bagi perusahaan berorientasi profit, akan tetapi ternyata BSC juga berhasil diterapkan pada lembaga non profit serta lembaga publik.

Menurut Rohm dan Halbach (2005) bahwa BSC adalah sistem pengukuran kinerja yang dapat diterapkan baik pada perusahaan besar atau di perusahaan kecil yang berfungsi untuk menghubungkan antara visi-misi organisasi dengan kegiatan operasional perusahaan dan kebutuhan konsumen, mengatur dan mengevaluasi strategi bisnis, memantau peningkatan efisiensi operasional perusahaan, membentuk kapasitas organisasi, dan mengomunikasikannya kepada seluruh karyawan. BSC adalah suatu kumpulan tolak ukur kuantitatif yang dipilih secara selektif dari strategi organisasi. Tolak ukur yang dipilih sebagai alat untuk menyampaikan *performance driver* beserta hasil yang akan dicapai yang akan digunakan sebagai sarana bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dan misinya kepada *stakeholder* eksternal dan karyawan.

BSC terdiri dari tiga fungsi, yaitu sebagai sistem pengukuran, sistem manajemen strategis, dan sebagai alat komunikasi. Hasil penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa sebagian besar organisasi tidak berhasil menjalankan strateginya, bukan disebabkan oleh strategi yang buruk, akan tetapi salah dalam proses penerapannya. Organisasi tersebut hanya terfokus pada hasil-hasil masa lalu dan tidak terfokus dengan cara untuk menjalankan strategi organisasi tersebut. Oleh karena itu, penting untuk diketahui tentang prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization*. Berikut prinsip-prinsip *Strategy Focused Organization* (Kaplan dan Norton, 2001:133)

1. Menerjemahkan strategi ke tingkat operasional. Strategi baru perusahaan dalam mengkapitalisasi *capabilities* dan *asset* disertai dengan BSC, akan memperlihatkan *capabilities* dan *asset* pada organisasi tersebut yang selama ini tidak digunakan secara maksimal. Kerangka pikir dari strategi perusahaan yang dapat digunakan untuk menggambarkan strategi perusahaan disebut peta strategi. Peta strategi adalah sebagai dasar untuk mengembangkan BSC perusahaan. Peta strategi dan BSC memberikan solusi atas keterbatasan organisasi dalam mengukur kegunaan aset, terutama *intangible asset* (aset tak berwujud).
2. Menyelaraskan antara organisasi dengan strategi. Organisasi terdiri dari berbagai bagian-bagian yang mendukung keseluruhan proses bisnis. Setiap bagian mempunyai strategi masing-masing sesuai dengan bidangnya. Apabila strategi tersebut tidak berhubungan dengan strategi organisasi, maka hal tersebut akan menjadi penghalang terciptanya sinergi. Peta strategi dan BSC dapat mengoordinasikan strategi setiap bidang menuju strategi organisasi, sehingga sinergi secara keseluruhan dapat tercipta.

3. Membuat strategi menjadi pekerjaan setiap karyawan. Setiap hari *strategy focused organization* memerlukan seluruh karyawan agar mengerti strategi organisasi, karena tanpa seluruh karyawan mengetahuinya, strategi tersebut akan sulit dilaksanakan. Organisasi tidak perlu khawatir bahwa dengan karyawan mengerti strategi organisasi maka strategi tersebut akan dapat dimanfaatkan oleh pesaing karena situasi dan kondisi yang berbeda. Organisasi harus mampu mengedukasi karyawannya tentang segmentasi, biaya dan pemasaran sesuai dengan tingkatnya agar karyawan mengerti pada saat akan mengomunikasikan peta strategi. Setelah berhasil mengedukasi karyawannya, hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah *cascading* sampai ke tingkat personal. Selain itu, hal yang selanjutnya harus dilakukan agar penerapan BSC berjalan dengan baik adalah mengaitkannya dengan insentif. Biasanya insentif tidak diberikan perorangan, tetapi per grup kerja ataupun per divisi. Pemberian insentif ini akan memberikan semangat kepada karyawan dalam memberikan usaha terbaik untuk mencapai strategi organisasi.
4. Membuat strategi menjadi proses yang berkelanjutan. Organisasi yang berhasil menerapkan BSC memakai "*double loop process*" dalam menyatukan manajemen taktik (anggaran finansial dan laporan bulanan) dengan manajemen strategi dengan cara yang sehalus mungkin dan berkelanjutan. Tiga hal yang penting ditekankan dalam rencana penerapan.
 - a. Organisasi harus menghubungkan antara strategi dan proses pembuatan anggaran. Organisasi harus membedakan dua jenis anggaran yang diperlukan, yaitu anggaran operasional dan anggaran strategi. Pembedaan itu penting untuk menjamin bahwa target

- jangka pendek tidak mengganggu target jangka panjang organisasi.
- b. Menyelenggarakan pertemuan untuk membahas kembali strategi. Organisasi yang menerapkan BSC mulai mengadakan pertemuan untuk membahas kembali strategi yang mana pertemuan seperti ini sebelumnya tidak pernah diadakan dalam organisasi. Pertemuan ini membahas hasil pengukuran kinerja dan umpan balik yang didapat dari penerapan selama jangka waktu tertentu. Organisasi juga dapat meningkatkan sistem informasinya agar pelaporan juga dapat dilakukan secara *on line*.
 - c. Proses pembelajaran dan adaptasi dari strategi. Setelah BSC diterapkan, hipotesis dari BSC dapat diuji, efek sebab akibat dari masing-masing tujuan dapat dilihat hasilnya apakah sesuai dengan hipotesis atau tidak. Hasil tersebut kemudian dapat ditindaklanjuti dan ditemukan solusinya dalam pelaporan hasil pengukuran kinerja.
 - d. Menyebarkan perubahan melalui kepemimpinan. Kondisi yang membuat penerapan berhasil adalah rasa memiliki dan partisipasi dari setiap tim. Strategi membutuhkan kontribusi dari setiap elemen dalam organisasi. Program BSC adalah proyek perubahan, yang menjadi fokus adalah mobilisasi dan momentum untuk meluncurkan program tersebut. Setelah mobilisasi, fokus selanjutnya adalah pengaturan organisasi, yaitu pengaturan dari perubahan akibat penerapan sistem pengukuran kinerja yang baru. Hasil dari kedua tahap tersebut adalah adanya sistem manajemen yang baru yang melembagakan nilai dan struktur baru menjadi suatu sistem baru.

B. Peta Strategi

Awal pembentukan peta strategi dimulai ketika suatu strategi organisasi ingin diteruskan dari tingkat paling atas sampai ke tingkat yang paling bawah dari organisasi untuk diterapkan. Misi suatu organisasi mendefinisikan penyebab organisasi tersebut berdiri atau bagaimana unit bisnis sesuai dengan organisasi keseluruhan. Misi biasanya stabil untuk seterusnya.

Visi menggambarkan arah organisasi di masa depan serta membantu masing-masing individu dalam organisasi untuk mengerti bagaimana cara setiap individu dalam memberikan kontribusi terhadap organisasi. Selain itu, visi juga merupakan penengah antara misi dan nilai organisasi, yang merupakan bagian yang stabil dari organisasi ke strategi organisasi yang merupakan bagian yang dinamis dari suatu organisasi. Strategi dibentuk dan disesuaikan terus menerus untuk memenuhi tuntutan perubahan lingkungan dan menyesuaikan dengan kapabilitas organisasi. Setelah misi, visi, dan strategi organisasi dimengerti dengan jelas, maka tahap selanjutnya adalah pembentukan peta strategi agar strategi dapat lebih dimengerti oleh seluruh pegawai dan dapat dilaksanakan dalam kegiatan setiap pegawai. Peta strategi dibentuk dengan tujuan untuk mendeskripsikan strategi organisasi, memperlihatkan proses-proses bisnis internal yang menciptakan nilai dan aset tak berwujud yang harus dimiliki organisasi untuk mendukung pelaksanaan strategi. BSC menerjemahkan sasaran-sasaran dalam peta strategi dalam bentuk ukuran dan target-target sehingga dapat diukur perkembangan pelaksanaannya. Ukuran dan target tersebut harus didukung dengan program-program yang dapat diukur pencapaiannya, yang disebut sebagai *strategic initiatives*. Prinsip yang mendasari penyusunan peta strategi berikut ini.

1. Strategi menyeimbangkan hal-hal yang bertolak belakang. Berinvestasi pada aset tak berwujud yang diharapkan berguna untuk jangka panjang perusahaan, biasanya akan mengorbankan tercapainya tujuan finansial jangka pendek. Oleh karena itu, BSC digunakan untuk menyeimbangkan antara tujuan jangka pendek, terutama dalam hal efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas dengan tujuan jangka panjang.
2. Strategi disusun berdasarkan diferensiasi *customer value proposition*. Strategi yang baik perlu pendeskripsian tentang tipe pelanggan yang harus dilayani, agar organisasi mengetahui cara yang harus ditempuh dalam proses bisnis internal untuk melayani pelanggannya dengan baik sehingga dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.
3. Value dihasilkan melalui proses bisnis internal. Sasaran strategis pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan pada BSC menunjukkan hasil yang harus dicapai, akan tetapi hasil tersebut dicapai melalui sasaran strategis yang terdapat pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Organisasi harus fokus pada salah satu proses bisnis internal agar kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi dengan maksimal.
4. Strategi terdiri dari tema-tema yang berjalan bersamaan dan saling melengkapi. Setiap sasaran strategis organisasi memberikan kontribusi pada kemajuan organisasi pada jangka waktu yang berbeda-beda. Proses efisiensi biaya akan berpengaruh langsung pada finansial organisasi, sedangkan peningkatan loyalitas pelanggan akan terlihat kemungkinan setelah beberapa tahun setelah proses yang akan memengaruhinya dilaksanakan.

5. Keselarasan strategi menentukan value dari aset tak berwujud (*intangible assets*). Besarnya kontribusi aset tak berwujud untuk kemajuan pertumbuhan organisasi sulit ditentukan. BSC memperlihatkan bahwa kontribusi aset tak berwujud pada kemajuan organisasi sangat besar dan apabila salah satu dari aset tak berwujud tersebut tidak diperhatikan, maka tujuan jangka panjang perusahaan akan berpengaruh.

C. Fungsi Balanced Scorecard

1. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja

Di dalam peta strategi, terdapat dua indikator yang berfungsi sebagai sistem pengukur yaitu *lag* dan *lead indicator*. *Lag indicator* adalah indikator yang digunakan untuk mengukur hasil dari aktivitas yang telah dikerjakan. Contoh indikator ini adalah keuangan atau finansial. *Lead indicator* adalah indikator yang digunakan untuk mengukur proses yang akan memengaruhi keadaan finansial di masa depan. Contoh *lead indicator* antara lain absensi pegawai (Niven, 2003; Kaplan & Norton, 2004).

BSC menurut Kaplan & Norton (2001) secara umum terdiri dari empat perspektif, yaitu keuangan (*Financial*), pelanggan (*Customer*), proses bisnis internal (*Internal Processes*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*).

- a. Perspektif keuangan. Keuangan merupakan fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam BSC. Setiap ukuran yang dipilih seyogianya menjadi bagian dari suatu keterkaitan berdasarkan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja keuangan. Keuangan merupakan komponen yang sangat penting dalam

penyusunan BSC. Pada sektor publik, perspektif ini memastikan bahwa hasil maksimal didapatkan dengan cara yang sangat efisien.

- b. Perspektif pelanggan Suatu organisasi harus mengidentifikasi pelanggan yang dilayani agar pelayanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Kekuatan kompetitif organisasi harus diidentifikasi terlebih dahulu agar dapat diketahui secara tepat. Hal tersebut berguna untuk lebih memaksimalkan pelayanan yang diberikan. Terdapat tiga kategori dalam perspektif pelanggan menurut Treacy dan Wieserma (1995) yaitu *operational excellence*, *product leadership*, dan *customer intimacy* (Niven, 2003, p.17). *Operational excellence* fokus pada harga yang kompetitif, *product leadership* fokus pada inovasi dan penawaran produk yang terbaik untuk pasar, serta *customer intimacy* fokus pada penyediaan solusi untuk pelanggan yang membutuhkan.
- c. Perspektif proses bisnis internal. Pada perspektif ini dijabarkan proses-proses kunci yang menjadi andalan organisasi untuk terus memberikan nilai tambah kepada pelanggannya. Ukuran atas sasaran yang ada pada perspektif ini harus akurat dalam mengukur kemajuan organisasi dalam melaksanakan perbaikan proses kerja.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Perspektif ini merupakan dasar dalam BSC. Pada saat sasaran dalam perspektif pelanggan diidentifikasi, maka kekurangan antara infrastruktur dalam organisasi dan kebutuhan infrastruktur yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akan terlihat. Infrastruktur dalam organisasi tersebut meliputi

keahlian karyawan, sistem informasi, dan kondisi organisasi.

2. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

BSC berfungsi sebagai solusi dalam mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam penerapan strategi. Menurut Niven (2003) dan Gaspersz (2006), hambatan-hambatan yang sering terjadi dalam penerapan strategi antara lain berikut ini.

- a. Visi. Tidak banyak orang dalam suatu organisasi yang mengerti strategi organisasinya.
- b. Manusia. Insentif dalam jangka pendek dapat meningkatkan fokus organisasi. Insentif juga memiliki sisi buruk, terutama apabila dalam bentuk finansial, yaitu manajer sering kali mengorbankan pertumbuhan jangka panjang organisasi untuk meraih tujuan jangka pendek yang berkaitan dengan insentif yang didapat.
- c. Manajemen. Manajemen yang baik seharusnya membina komunikasi yang baik dengan karyawan, sehingga dapat dipastikan terjadi komunikasi dua arah sehingga bermanfaat untuk kedua belah pihak. Kenyataan yang terjadi adalah sebaliknya, komunikasi dua arah tersebut jarang terjadi. Manajemen jarang mengadakan pertemuan untuk membahas strategi dengan para karyawan, sehingga tidak ada umpan balik dari karyawan terhadap strategi organisasi.
- d. Sumber daya. Organisasi sering kali tidak mengaitkan anggaran dengan strategi. Selain itu, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang kritis. Bagi beberapa organisasi, anggaran disusun berdasarkan anggaran tahun sebelumnya ditambah kenaikan akibat

faktor tertentu. Hal tersebut sangat mengganggu pelaksanaan strategi di dalam organisasi.

BSC dapat menjadi solusi untuk menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut dengan cara berikut ini.

- a. Menerjemahkan strategi sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan visi. Proses penyusunan BSC meliputi penerjemahan strategi menjadi sasaran (*objectives*), ukuran (*measures*), target, dan inisiatif. Pada proses tersebut, istilah-istilah yang sering sulit untuk dimengerti dapat diterjemahkan melalui inisiatif yang ditentukan. Penerjemahan strategi diharapkan dapat menjadi jembatan untuk menyatukan visi seluruh organisasi.
- b. *Cascading* sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan manusia. *Cascading* adalah menurunkan *corporate scorecard* ke *department scorecard* yang selaras dengan *corporate scorecard*. *Cascading* BSC merupakan salah satu cara agar karyawan mengerti kontribusi aktivitasnya sehari-hari terhadap keberhasilan organisasi mencapai tujuan, sehingga kinerja karyawan tidak hanya berorientasi pada insentif.
- c. Alokasi sumber daya yang strategis sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan sumber daya. Penyusunan BSC tidak hanya meliputi penyusunan sasaran, ukuran, target dari masing-masing perspektif, akan tetapi yang sangat penting untuk ditinjau ulang adalah inisiatif. Kebutuhan akan sumber daya manusia dan finansial untuk memenuhi kebutuhan pelanggan harus menjadi dasar penyusunan anggaran tahunan. Hal ini akan membantu karyawan untuk mengerti strategi organisasi serta untuk memilih inisiatif yang sesuai dengan

kebutuhan pelanggan serta sesuai dengan anggaran yang terbatas.

- d. *Strategic learning* sebagai cara untuk menyingkirkan hambatan manajemen. Penilaian kinerja dari keempat perspektif BSC dapat memberikan informasi penyebab tercapai atau tidak tercapainya suatu tujuan dan akan secara tidak langsung memaksa manajemen untuk memikirkan penyebabnya. Hal tersebut akan membuat manajemen lebih dekat kepada pencapaian strategi.

3. *Balanced Scorecard* sebagai Alat Komunikasi

BSC yang disusun secara benar akan mendeskripsikan strategi organisasi yang sebelumnya sangat sulit dimengerti karena hanya berupa kata-kata abstrak, menjadi suatu peta strategis yang akan membuat karyawan lebih mudah mengerti. Mendistribusikan hasil dari BSC ke seluruh tingkatan organisasi akan memberi kesempatan bagi karyawan untuk mendiskusikan tentang strategi organisasi, baik dari segi hasil pengukuran yang tidak diantisipasi sebelumnya, dan modifikasi BSC untuk masa datang, sehingga seluruh karyawan akan merasa berkontribusi dalam penyusunan BSC selanjutnya, sehingga dapat memunculkan motivasi untuk menerapkannya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Rohm & Halbach (2005) mengemukakan sembilan langkah yang harus dijalankan untuk berhasil menerapkan BSC pada suatu organisasi (*Nine Step to Success*). Berikut langkah-langkah tersebut.

- a. Mengidentifikasi *core belief* dari organisasi, keadaan finansial, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, dan keinginan pelanggan atau *stakeholder*. Pada tahap ini dilakukan juga penilaian terhadap kelebihan dan

kekurangan organisasi yang berguna untuk menilai relevansi misi dan strategi organisasi dengan keadaan saat ini. Penilaian terhadap keadaan internal organisasi perlu dilakukan untuk menentukan tim BSC, memilih tokoh penggerak BSC, menentukan jadwal penyusunan BSC, dan mengidentifikasi hal-hal yang diperlukan untuk sosialisasi dan antisipasi perubahan akibat penerapan BSC.

- b. Pembentukan strategi organisasi. Strategi adalah sesuatu yang mungkin dicapai di masa depan. Proses pembentukan BSC dapat dijadikan alat untuk menilai apakah strategi dari organisasi sudah tepat, dan seberapa efisien penggunaannya dalam hal kontribusi terhadap kemajuan organisasi dalam mencapai tujuannya.
- c. Pembentukan sasaran (*objective*). Pemisahan komponen-komponen di dalam strategi menjadi komponen-komponen yang lebih sederhana yang dikenal dengan *objective* atau sasaran. Strategi dipisahkan menjadi sasaran yang memungkinkan untuk diterapkan di dalam organisasi, serta dilengkapi dengan ukuran-ukuran dan target yang harus dicapai.
- d. Penyusunan peta strategi (*strategy map*) organisasi. Penyusunan peta strategi berdasarkan hubungan sebab-akibat. Komponen dari strategi (sasaran) saling terhubung dan ditempatkan pada perspektif yang tepat dalam BSC. Hubungan sebab-akibat tersebut berguna untuk menentukan *key performance driver* dari setiap komponen strategi yang menggambarkan *customer value chain*.
- e. Penyusunan pengukuran kinerja (*performance measure*). Agar pengukuran kinerja yang disusun menjadi

bermanfaat, maka sebelum dilakukan penyusunan harus dilakukan identifikasi terlebih dahulu hasil yang diharapkan dan proses yang harus dilalui dalam mencapai hasil tersebut. Pengukuran hasil terletak pada perspektif pelanggan internal dan eksternal, sedangkan pengukuran proses terletak pada perspektif proses bisnis internal yang dilakukan untuk mencapai harapan pelanggan. Setelah didapatkan ukuran-ukuran (*measures*) dari setiap perspektif, tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah pemilihan ukuran yang kritis atau yang sangat besar kontribusinya untuk mencapai tujuan. Ada tiga model yang dapat digunakan untuk memilih ukuran yang akan memberikan kontribusi yang cukup besar untuk mencapai tujuan. Ketiga model tersebut berikut ini.

- 1) *Logic Model*. Pada model ini, hubungan antara input, proses, output, dan hasil yang dicapai dapat terlihat. Pada sektor publik tertentu terdapat tambahan kategori ukuran yaitu *intermediate outcomes*. Kategori ini ditambahkan biasanya apabila kontrol terhadap hasil hanya sedikit dilakukan.
- 2) *Process Flow*. Model ini sudah sering digunakan dalam pembuatan diagram proses pada umumnya. Kelebihan memakai metode ini adalah dapat membantu mengidentifikasi proses kerja serta ukuran yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian hasil. Metode ini juga dapat dipakai untuk mengidentifikasi proses kerja yang memerlukan penyempurnaan atau efisiensi.
- 3) *Causal Analysis*. Model ini mengidentifikasi hubungan sebab akibat dari suatu kinerja yang baik. Tahap pertama dari model ini adalah identifikasi

hasil yang ingin dicapai lalu dilanjutkan dengan identifikasi hal-hal yang berkontribusi dalam pencapaian hasil tersebut. Model ini sangat berguna dalam mengidentifikasi ukuran input dan proses kerja yang merupakan *leading indicator* dari hasil yang diharapkan.

- f. Penyusunan inisiatif. Inisiatif disusun untuk memastikan bahwa strategi organisasi berjalan dengan baik. Inisiatif-inisiatif akan banyak ditemukan pada proses pengidentifikasian inisiatif yang diperlukan, akan tetapi perlu dilakukan penilaian lebih lanjut apakah inisiatif tersebut memenuhi kriteria inisiatif yang diperlukan. Penyusunan kriteria ini dilakukan setelah pembentukan peta strategi selesai dilakukan.
- g. Analisis kriteria dan kelayakan *software*. Tahap ketujuh merupakan langkah awal dari proses penerapan BSC pada organisasi. Pada tahap ini dilakukan pengaturan sistem BSC yang dimulai dengan penyusunan kriteria terhadap *software* yang akan digunakan. Penyusunan kriteria dilakukan agar *software* yang dipilih merupakan *software* yang paling efektif dan sesuai dengan kebutuhan saat ini dan yang akan datang serta sesuai dengan dana yang tersedia.
- h. *Cascading corporate scorecard* ke departemen sampai *personal scorecard*. Cara yang paling efektif dalam melakukan *cascading* adalah dimulai dengan *cascade* sasaran dan ukuran dari peta strategi korporat keseluruhan kemudian dilanjutkan dengan menyusun sasaran dan ukuran tambahan yang relevan dengan proses kerja departemen tersebut. Urutan langkah tersebut sama sampai kepada pembentukan *personal scorecard*.

- i. Evaluasi keberhasilan penerapan strategi. Komponen pengukuran yang perlu dievaluasi meliputi berikut ini.
 - 1) Analisis penyebab tercapainya atau tidak tercapainya hasil yang diharapkan.
 - 2) Memastikan pembentukan *learning* and *knowledge* telah dimasukkan ke dalam perencanaan.
 - 3) Mengadakan penyesuaian strategi, program, dan pelayanan yang telah dilaksanakan.
 - 4) Mengubah strategi apabila ada strategi lain yang lebih efektif.
 - 5) Mengurangi program dan pelayanan yang tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.
 - 6) Mengaitkan antara rencana dan anggaran yang ada.

Tahap pertama dalam teori ini harus dijalankan sesuai dengan tahapannya karena terdapat sebab dan akibat dalam tahapannya. Pada tahap kedua, apabila salah satu tahap tidak dijalankan bertahap akan memengaruhi persepsi pegawai yang menjalankannya. Apabila tahap ini dijalankan tidak berurutan atau tidak dilakukan, implementasi masih dapat berjalan, tetapi hasil yang didapatkan tidak maksimal.

Berikut ini, Niven (2003) mengemukakan perubahan-perubahan yang terjadi pada BSC sektor publik bila dibandingkan dengan BSC untuk organisasi profit.

1. Peran misi sangat penting bagi organisasi sektor publik, sehingga misi diletakkan di atas segala perspektif dalam BSC. Misi adalah landasan bagi organisasi sektor publik dalam beroperasi karena misi merupakan tujuan utama bagi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanannya kepada masyarakat.
2. Strategi tetap menjadi pusat dari BSC. Sebagian besar organisasi sektor publik sulit menetapkan strategi dan

lebih condong menetapkan banyak program dan menganggapnya sebagai strategi. Strategi adalah prioritas utama organisasi yang disusun dengan tujuan untuk mencapai misi organisasi.

3. Perspektif pelanggan menjadi perspektif teratas dalam susunan peta strategi. Hal tersebut menunjukkan pelanggan menjadi bagian terpenting dari berjalannya suatu organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik harus menetapkan siapa yang dikategorikan sebagai pelanggan dan cara yang harus ditempuh untuk memenuhi kebutuhan mereka. Agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan baik, maka seluruh sumber daya akan digunakan, baik berupa uang atau pendapatan, maupun sumber daya lainnya.
4. BSC tidak akan lengkap tanpa adanya perspektif keuangan. Keuangan bagi sektor publik merupakan pendukung keberhasilan pelayanan (*enabler*) kepada pelanggan sekaligus sebagai *constraint* agar organisasi dapat memakai anggaran secara cermat mungkin.
5. Mengidentifikasi proses kerja internal yang akan menghasilkan nilai untuk pelanggan. Hal yang paling penting pada BSC adalah pada tahap seleksi dan pengukuran karena kedua proses tersebut akan membawa perbaikan dalam hal memberikan pelayanan kepada pelanggan dan mendukung pencapaian misi organisasi.
6. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dasar agar BSC dapat berjalan dengan baik. Karyawan yang bermotivasi tinggi dan didukung dengan keahlian dan kelengkapan kerja serta alur informasi yang cukup baik serta didukung dengan kondisi lingkungan kerja yang nyaman adalah kunci keberhasilan dan perbaikan proses kerja untuk melayani pelanggan dalam kondisi keterbatasan sumber dana.

BAB IV

KEPUASAN KERJA

.....

A. Konsep Kepuasan Kerja

Untuk hampir semua organisasi, pegawai adalah sumber daya vital mereka. Hal ini dikarenakan karyawan mewakili investasi penting, jika mereka puas dan loyal terhadap pekerjaan mereka. Studi kasus sebelumnya, tujuan utama organisasi adalah kepuasan kerja dan sangat penting untuk tingkat kompetitif yang lebih tinggi dan keberhasilan organisasi. Kepuasan merupakan sebagai keadaan terakhir dari suatu proses psikologis. Menurut mereka, tidak ada kepuasan kerja di seluruh dunia, tetapi hal ini merupakan konsep multidimensi yang mencakup perasaan yang menguntungkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai dari pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah istilah baru yang mengatakan bahwa seberapa banyak orang merasa puas dan puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga dapat diamati dari sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya. Ini menunjukkan sejauh mana pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. (Garcia *et al.*, 2005)

Berfokus pada studi kasus terkait kepuasan kerja pegawai dan kinerja organisasi beberapa tahun terakhir, menemukan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja pegawai dan kinerja organisasi (Latif *et al.*, 2015). Dinyatakan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi umumnya menyukai pekerjaan mereka, mereka merasakan keadilan di lingkungan tempat mereka bekerja, dan merasa bahwa tempat kerja mereka memberi mereka beberapa layanan positif seperti keragaman, tantangan, gaji dan

keamanan yang baik, rekan kerja yang menyenangkan, dan masih banyak lainnya. Pegawai yang senang bekerja bahkan akan mengabdikan waktu pribadi mereka untuk melakukan pekerjaan, mereka akan kreatif dan berkomitmen, mereka akan mencari cara untuk menyelesaikan hambatan apa pun yang mungkin ada dalam realisasi pekerjaan mereka, dan mereka akan membantu rekan dan atasan mereka. Para pegawai ini akan memiliki kinerja luar biasa, dan organisasi yang memiliki pegawai seperti ini akan menjadi sukses (Bakotic, 2016). Studi kasus sebelumnya yang dilakukan menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berfungsi sebagai indikator kinerja utama, menunjukkan berbagai tingkat kepuasan kerja di berbagai departemen organisasi. Kemudian dengan timbulnya kepuasan kerja pegawai akan dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan lebih banyak perhatian terhadap kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja (Aziri, 2011).

B. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual.

Abdurrahmat (2006) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih

mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa/upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat memengaruhi produktivitas atau prestasi kerja para karyawan. Variabel lain yang juga dapat memengaruhi produktivitas kerja para karyawan, di antaranya motivasi untuk bekerja, tingkat stres kerja yang dialami oleh karyawan, kondisi fisik pekerjaan, kompensasi, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta perilaku lainnya. Pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja bagi pelakunya ialah pekerjaan yang dirasa menyenangkan untuk dikerjakan (Supriyanto & Machfudz, 2010). Sebaliknya, pekerjaan yang tidak menyenangkan untuk dikerjakan merupakan indikator dari rasa ketidakpuasan dalam bekerja (Bangun, 2012).

Achmad dkk. (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat kerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sebaliknya karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental karyawannya. Berdasarkan pernyataan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, dapat disimpulkan

bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

C. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Abdurrahmat (2006) memaparkan bahwa indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan turnover kecil. Jadi, apabila kedisiplinan, moral kerja dan *turnover* karyawan besar, maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut berkurang. Abdus (2014) mengemukakan kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur dengan beberapa hal berikut ini.

1. Isi pekerjaan, menampilkan pekerjaan yang aktual sehingga dapat dikontrol dengan baik
2. Organisasi dan manajemen
3. Supervisi
4. Kesempatan untuk maju
5. Kondisi pekerjaan
6. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti mendapatkan bonus/insentif

Sondang (2001) juga memaparkan beberapa aspek dari kepuasan kerja berikut ini.

1. Prestasi kerja karyawan yang rendah
2. Tingkat kemangkiran yang tinggi
3. Keinginan pindah kerja yang tinggi

Schermerhorn (2005) menyatakan bahwa terdapat lima aspek dalam kepuasan kerja.

1. Pekerjaan itu sendiri. Aspek ini mengacu bagaimana sebuah pekerjaan memiliki daya tarik untuk dikerjakan dan diselesaikan. Pekerjaan tersebut juga bisa dijadikan sebagai kesempatan untuk belajar dan mengemban tanggung jawab.
2. Pengawas (supervisi). Aspek ini menunjukkan sejauh mana kemampuan penyelia dalam menunjukkan kepedulian pada karyawan seperti memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
3. Rekan kerja. Sumber kepuasan kerja yang paling sederhana ialah memiliki rekan kerja yang kooperatif. Rekan kerja maupun tim kerja yang menyenangkan dan mendukung akan membuat pekerjaan menjadi efektif.
4. Kesempatan promosi. Berkaitan dengan kesempatan karyawan untuk lebih maju dalam organisasi. Promosi atas dasar senioritas akan memberikan kepuasan berbeda bila dibandingkan promosi atas dasar kinerja.
5. Gaji merupakan imbalan yang diperoleh berdasarkan hasil/usaha kerja yang dilakukan. Gaji digunakan karyawan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan dalam hidupnya termasuk sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan hidup yang tercukupi akan dapat memberikan kepuasan dalam diri karyawan.

Suparno (2015) memaparkan beberapa indikator sebuah perusahaan yang memiliki masalah mengenai ketidakpuasan kerja bagi karyawannya.

1. Jumlah karyawan yang absen bertambah
2. Masuk kantor terlambat
3. Pulang dari kantor lebih cepat

4. Sering ribut antar karyawan
5. Mengabaikan atau mencelakakan karyawan lain
6. Pengambilan keputusan dan perilaku yang buruk
7. Terjadinya kecelakaan kerja yang tidak biasa
8. Bertambah pemborosan dan kerusakan alat
9. Terlibat masalah pelanggaran hukum
10. Penampilan yang semakin buruk

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Abdus (2014) membedakan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menjadi 2 kelompok.

1. Faktor intrinsik. Merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya.
2. Faktor ekstrinsik. Menyangkut hal-hal yang berasal dari luar karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan lainnya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Abdurrahmat (2006) berikut ini.

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Berat ringannya pekerjaan
3. Suasana dan lingkungan pekerjaan
4. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
5. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
6. Sikap pekerjaan monoton atau tidak
7. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

As'ad memaparkan indikator yang memengaruhi kepuasan kerja (Supriyanto & Machfudz, 2010).

1. Kepuasan finansial. Merupakan faktor yang memiliki hubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji/upah, berbagai macam tunjangan, jaminan sosial, promosi, fasilitas yang diberikan, dan lain sebagainya.
2. Kepuasan fisik. Merupakan indikator yang berkaitan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan yang digeluti, pengaturan waktu antara bekerja dan istirahat, keadaan suhu ruangan, sirkulasi udara, penerangan, perlengkapan kerja, kondisi kesehatan dan umur karyawan.
3. Kepuasan sosial. Merupakan indikator yang berkaitan dengan interaksi sosial yang terjalin antara sesama karyawan, dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda (jenis pekerjaan atau tingkatan jabatan), dan dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan antar karyawan menjadi aspek penting dalam memenuhi kebutuhan spiritualnya. Karyawan akan terdorong dan termotivasi untuk bekerja secara optimal apabila kebutuhan spiritual ini dapat terpenuhi.
4. Kepuasan psikologi. Merupakan indikator yang berkaitan dengan keadaan jiwa karyawan. Hal ini mencakup ketentraman/kedamaian dalam bekerja, sikap terhadap kerja, tingkat stress kerja serta keterampilan dan bakat.

Bisen dan Priya mengemukakan terdapat tiga faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja (Kaswan, 2015).

1. Faktor-faktor yang terkait dengan pegawai
 - a. Usia. Pegawai dalam kelompok usia yang lebih tinggi lebih puas dari pada pegawai yang lebih muda. Karena

pada saat ini mereka yang dalam usia lebih tua memiliki kehidupan yang stagnan, kehidupan mereka sudah mapan dan mereka telah memperoleh hampir semua yang mereka inginkan dibandingkan dengan pegawai yang lebih muda.

- b. Jenis kelamin. Biasanya perempuan memiliki tingkat aspirasi dan ekspektasi yang lebih rendah dari pada lakilaki. Oleh karena itu mereka lebih mudah puas dengan pekerjaannya. Salah satu alasan kepuasan itu adalah karena mereka tidak memiliki beban ekonomi seberat laki-laki.
- c. Lamanya pengabdian. Pegawai pada tahap awal mengalami kepuasan kerja yang lebih besar, tetapi ketika mereka mencapai usia 45 tahun sampai 55 tahun, tingkat kepuasan kerja mereka menurun dan akan meningkat lagi setelah usia ini.
- d. Kepribadian. Pegawai yang mampu berinteraksi dan berhubungan baik dengan atasannya, kolege, keluarga, dengan bos atau manajemen merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang tidak seperti itu.
- e. Orang yang bergantung. Pencari nafkah dengan sedikit tanggungan (orang yang bergantung padanya) lebih puas terhadap pekerjaannya dari pada mereka dengan tanggungan keluarga yang lebih besar.
- f. Ambisius. Ketika kinerja dan ambisi pegawai tidak terpenuhi dari pekerjaan yang ada, maka hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.
- g. Kemampuan mental. Jika pegawai memiliki kemampuan mental yang tinggi dibandingkan persyaratan yang dituntut untuk pekerjaan tertentu, hal itu akan menimbulkan ketidakpuasan.

2. Faktor-faktor yang terkait dengan pemberi kerja, organisasi atau perusahaan
 - a. Gaji. Sejumlah gaji yang diterima haruslah sebanding dengan usaha yang dikeluarkan dalam bekerja.
 - b. Kesempatan promosi. Jika pegawai tidak memperoleh promosi sesuai dengan kinerja dan kemampuannya, maka hal itu akan menyebabkan ketidakpuasan. Promosi yang tidak tepat waktu juga bisa menimbulkan ketidakpuasan.
 - c. Rasa aman. Jika pegawai memiliki rasa aman secara sosial, ekonomi, dan psikologis dari pekerjaannya, hal itu akan membawa kepuasan maksimum di antara para pegawai.
 - d. Pengawas/penyelia. Jika penyelia suportif, *fair* dan berpengetahuan luas, hal itu akan mendatangkan kepuasan di antara pegawai. Pegawai akan menunjukkan loyalitas, dan ketulusan terhadap penyelia. Sikap pegawai terhadap pekerjaan secara keseluruhan akan berubah jika penyelia baik.

3. Faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri
 - a. Kondisi kerja. Pegawai mencintai pekerjaannya dan memberi energi maksimumnya ketika kondisi kerjanya memadai. Cahaya, ventilasi, kelembaban, *temperature*, kebersihan, lokasi, dan banyak lagi secara positif terkait dengan kepuasan kerja.
 - b. Ketrampilan. Pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan mendatangkan perasaan puas yang kuat di antara para pegawai. Makna, status, dan tanggung jawab dipengaruhi oleh ketrampilan pekerjaan. Semakin banyak pegawai melakukan pekerjaan terampil, maka semakin puas pegawai tersebut.

- c. Hubungan dengan rekan kerja. Semakin pegawai terhubung dengan rekan kerjanya, mereka akan mengembangkan hubungan personal dan sosial yang berkontribusi terhadap perasaan puas di tempat kerja.
- d. Lokasi tempat kerja. Jika tempat kerja berlokasi dekat dengan fasilitas-fasilitas umum, seperti pusat perbelanjaan, fasilitas media, fasilitas hiburan, fasilitas transportasi, dan banyak lagi fasilitas lain yang mudah dijangkau, maka pegawai memperoleh kepuasan dari pekerjaannya.
- e. Pekerjaan itu sendiri. Jika pekerjaan dirotasi, pegawai memiliki sejumlah tugas yang harus dilakukan atau jika perubahan diperkenalkan di tempat kerja, hal itu akan mendatangkan kepuasan dari pada hanya melakukan pekerjaan rutin.

Beberapa ahli telah memaparkan teorinya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, sehingga dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ialah faktor-faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti usia, jenis kelamin, kepribadian, tingkat stres kerja dan lamanya mengabdikan pada perusahaan tersebut. Kemudian, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari luar diri karyawan, ialah gaji yang diperoleh, kondisi lingkungan pekerjaan, hubungan dengan atasan ataupun dengan rekan sekerjanya, dan kesempatan mendapatkan promosi.

BAB V

STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT UMUM PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI SELATAN

////////////////////////////////////

A. Deskripsi Data Studi Kasus

1. Analisis Deskriptif Karakteristik Responden

Setelah melakukan pengumpulan data diperoleh jumlah kuesioner yang disebar dan dikembalikan. Total keseluruhan kuesioner yang disebar di Rumah Sakit Umum Pemerintah yang tersebar di lima ibu kota/kabupaten di Provinsi Sulawesi Selatan adalah sebesar 200 eksampler. Adapun tingkat pengembalian kuesioner digambarkan pada tabel 5.1.

Tabel 5.1
Distribusi dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah Kuesioner	Persentase
1	Kuesioner yang didistribusikan	200	100%
2	Kuesioner yang tidak diisi	10	5%
3	Kuesioner tidak lengkap	34	17%
4	Kuesioner yang diolah	157	78,5%

Sumber: *Data diolah*

Tabel 5.1 menunjukkan bahwa dari keseluruhan 200 eksemplar kuesioner yang didistribusikan terdapat sepuluh eksemplar kuesioner yang tidak diisi (lima persen) dan kuesioner yang diisi tidak lengkap sebanyak 34 eksemplar (17 persen), sehingga dari keseluruhan jumlah

kuesioner yang dapat diolah dalam studi kasus ini adalah sebanyak 156 eksemplar (78,5 persen). Adapun penyebab responden tidak mengisi kuesioner adalah dikarenakan pada saat pendistribusian kuesioner responden tidak berada di tempat sampai batas waktu yang telah ditentukan, sedangkan penyebab responden tidak mengisi kuesioner secara tidak lengkap adalah dikarenakan responden tidak mengerti mengenai isi kuesioner atau responden merasa ragu-ragu dalam menentukan jawaban yang mereka berikan. Pada studi kasus ini juga terdapat tiga rumah sakit yang menjadi objek studi kasus yang menolak untuk memberikan izin studi kasus. Alasan tidak diberikannya izin studi kasus dikarenakan menurut mereka kasus yang akan diteliti tidak terdapat di rumah sakit tersebut.

Identitas responden dalam studi kasus ini meliputi wakil direktur berusia 57 tahun sebanyak satu orang (0,64 persen), kepala bagian berusia 33-57 (10,2%), kepala sub bagian berusia 27-57 (24,84%) dan staf berusia 56-22 (64,33%) dari keseluruhan total responden 157 orang. Identitas responden ini menunjukkan bahwa responden telah mencapai usia yang matang dan mampu memahami pernyataan yang dituliskan dalam kuesioner

Tabel 5.2
Karakteristik Responden Berdasarkan
Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Sarjana	128	81,5
2	Magister	29	18,5
Jumlah		157	100

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 5.2 dapat dilihat bahwa mayoritas responden berada pada tingkat pendidikan sarjana sebanyak 128 orang atau sebesar 81,5 persen dari keseluruhan total responden yang berjumlah 157 orang responden. Gambaran ini menunjukkan bahwa responden yang menjadi subyek studi kasus memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dikarenakan tidak ada satupun dari responden memiliki tingkat pendidikan di bawah sarjana dan diharapkan dengan tingkat pendidikan di taraf sarjana dan magister, responden telah memahami mengenai pekerjaan yang mereka lakukan dan juga telah memahami mengenai pernyataan yang diberikan dalam kuesioner dan mampu menjawab sesuai dengan keadaan yang sebenarnya responden rasakan.

Tabel 5.3
Karakteristik Pendidikan Berdasarkan Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	<=10 tahun	87	55,4
2	11-20 tahun	50	31,8
3	21-30 tahun	13	8,3
4	Lebih dari 30 tahun	7	4,5
Jumlah		157	100

Sumber: Data diolah

Tabel 5.3 menggambarkan mengenai masa kerja responden yang menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja kurang lebih sepuluh tahun di departemen mereka masing-masing sebanyak 87 orang atau sebesar 55,4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki masa kerja yang cukup lama dan

mengindikasikan bahwa responden telah memiliki pengalaman yang cukup untuk memahami mengenai teknis pekerjaan mereka.

Tabel 5.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Wakil Direktur	1	0,6
2	Kepala Bagian	16	10,2
3	Kepala Sub Bagian	39	24,8
4	Pegawai	101	64,3
	Jumlah	157	100

Sumber: Data diolah

Tabel 5.4 menggambarkan mengenai jabatan responden di unit organisasi tempat mereka bekerja diperoleh hasil bahwa mayoritas responden memiliki jabatan sebagai pegawai/staf sebanyak 101 orang atau 64,3 persen. Hal ini menunjukkan bahwa dengan jabatan sebagai pegawai mereka mampu menggambarkan keadaan sebenarnya dari unit organisasi mereka bekerja dan mampu menjawab semua pernyataan secara tepat. Hal ini dikarenakan para pegawai yang melakukan kegiatan operasional sehari-hari dalam unit organisasi.

2. Analisis Deskriptif Variabel Studi kasus

Analisis deskriptif data dilakukan untuk mengetahui gambaran data berdasarkan jawaban hasil studi kasus yang diperoleh dari responden terhadap setiap indikator pengukuran variabel. Analisis deskriptif dilakukan dengan cara melihat nilai dari masing-masing indikator variabel

studi kasus yang mengacu pada studi kasus yang dilakukan oleh Stemple (2004), seperti pada tabel 5.5.

Tabel 5.5
Skor Item Variabel Studi kasus

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	1 - 1,8	Jelek/Tidak Penting/Tidak Tinggi
2	1,8 - 2,6	Kurang
3	2,6 - 3,4	Cukup
4	3,4 - 4,2	Bagus/Penting
5	4,2 - 5,0	Sangat Bagus/Sangat Penting/ Sangat Tinggi

Sumber: Stempel (2004)

Pada bagian pertama dalam pembahasan ini akan disajikan deskripsi variabel spiritualitas (X1). Variabel ini diukur dengan menggunakan 3 indikator, yaitu *sense of community*, *meaning at work* dan *inner life*. Ketiga indikator ini kemudian akan dinilai dengan menggunakan 21 item pernyataan. Adapun frekuensi distribusi jawaban responden tiap item pernyataan, ditampilkan pada tabel 5.6 dibawah.

Tabel 5.6
Deskripsi Variabel Spiritualitas

Indikator	Frekuensi Jawaban					Rata-rata
	STS	TS	N	S	SS	
X1.1	0	3	3	118	33	4,04
X1.2	0	2	20	126	9	3,86
X1.3	2	0	1	43	111	4,16
Rata-rata						4,06

Sumber: Data diolah

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel spiritualitas berada pada tingkat

bagus/penting, yaitu sebesar 4,06. Skor item yang tinggi ini menunjukkan bahwa responden memandang bahwa spiritualitas merupakan salah satu aspek penting dalam menunjang kinerja organisasi begitu pula terhadap kepuasan kerja karyawan. Penilaian responden yang bagus/penting terhadap variabel spiritualitas, selain dilihat dari nilai keseluruhan skor item variabel spiritualitas juga dapat dilihat dari nilai tiap indikator variabel spiritualitas. Nilai rata-rata indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator *inner life* (X1.3) dengan nilai rata-rata sebesar 4,16. Hal ini menunjukkan bahwa responden percaya bahwa *inner life* atau dengan kata lain kehidupan batin seseorang mampu untuk menunjang kinerja organisasi, sedangkan nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh indikator *sense of community*, yaitu sebesar 3,86.

Pada bagian kedua akan disajikan deskripsi variabel kepuasan kerja (Z). Adapun frekuensi distribusi jawaban responden disajikan dalam tabel 5.7.

Tabel 5.7
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Frekuensi Jawaban					Rata-rata
	STS	TS	N	S	SS	
Z1		2	7	97	51	4,11
Z2	2	8	6	95	46	4,19
Z3	1	3	4	106	43	4,16
Z8	1	2	0	122	32	4,10
Z14	0	1	6	120	30	4,20
Z18	0	5	0	111	41	4,11
Rata-rata						4,15

Sumber: Data diolah

Pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja berada pada tingkat sangat bagus/sangat penting/sangat tinggi, yaitu sebesar 4,15. Skor item yang tinggi ini menunjukkan bahwa responden memandang bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam menunjang kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa responden percaya bahwa kepuasan kerja akan mampu memengaruhi keikhlasan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Penilaian responden yang sangat bagus/sangat penting/sangat tinggi terhadap variabel kepuasan kerja, selain dilihat dari nilai keseluruhan skor item variabel kepuasan kerja juga dapat dilihat dari nilai tiap indikator variabel kepuasan kerja. Nilai rata-rata indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator Z4 dengan nilai rata-rata sebesar 4,20, sedangkan nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh indikator Z8, yaitu sebesar 4,10.

Pada bagian ketiga akan disajikan deskripsi variabel kinerja organisasi (Y). Variabel ini diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu perspektif keuangan, bisnis internal, pertumbuhan dan perkembangan, dan konsumen. Adapun frekuensi distribusi jawaban responden disajikan dalam tabel 5.8.

Tabel 5.8
Deskripsi Variabel Kinerja Organisasi

Indikator	Frekuensi Jawaban					Rata-rata
	STS	TS	N	S	SS	
Y1	1	5	39	95	17	3,86
Y2	0	5	17	103	32	3,97
Y3	0	12	25	90	30	3,90
Y4	1	2	7	98	49	4,13
Rata-rata						3,97

Sumber: Data diolah

Pada tabel 5.8 menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel kinerja organisasi berada pada tingkat bagus/penting, yaitu sebesar 3,97. Skor item yang tinggi ini menunjukkan bahwa responden memandang bahwa untuk menilai kinerja suatu organisasi, kita harus melihat perspektif keuangan, bisnis internal, pertumbuhan dan perkembangan dan kepuasan konsumen. Penilaian responden yang sangat sangat bagus/sangat penting/sangat tinggi terhadap variabel kinerja organisasi, selain dilihat dari nilai keseluruhan skor item variabel kinerja organisasi juga dapat dilihat dari nilai tiap indikator variabel kinerja organisasi. Nilai rata-rata indikator tertinggi ditunjukkan oleh indikator kepuasan konsumen (Y4) dengan nilai rata-rata sebesar 4,13. Hal ini menunjukkan bahwa responden percaya bahwa kepuasan konsumen merupakan hal paling penting, ketika kita menilai kinerja suatu organisasi terutama pada organisasi pelayanan jasa seperti rumah sakit, sedangkan nilai rata-rata terendah ditunjukkan oleh indikator perspektif keuangan, yaitu sebesar 3,86. Hal ini menunjukkan bahwa jika kita melihat hanya dari satu perspektif pengukuran kinerja, yaitu keuangan maka tidak dapat menggambarkan kinerja suatu organisasi secara keseluruhan, tetapi ketika kita memasukkan perspektif pertumbuhan dan pengembangan, bisnis internal dan kepuasan konsumen, maka kita dapat melihat kinerja organisasi secara lebih menyeluruh dan lebih baik.

B. Pengujian Kualitas Data

1. Pengujian Validitas Data

Instrumen studi kasus yang digunakan dalam studi kasus ini adalah kuesioner, oleh karena itu untuk menguji kualitas data yang digunakan dalam penelitian ini, pertama-tama yang harus dilakukan adalah menguji validitas instrumen studi kasus. Uji Validitas dilakukan dengan menggunakan uji korelasi *Pearson Moment*. Dalam uji ini, setiap indikator akan diuji korelasinya dengan skor total variabel yang dimaksud. Kriteria yang digunakan adalah jika suatu indikator mempunyai nilai korelasi $< 0,25$ maka akan disingkirkan (Lodico *et. al*, 2006) atau menggunakan kriteria nilai korelasi yang diperoleh dibandingkan dengan nilai kritis r_{tabel} . Bila $r_{hitung} < r_{tabel}$ berarti data tersebut tidak signifikan dan tidak akan disertakan dalam pengujian hipotesis studi kasus.

Tabel 5.9
Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
Spiritualitas (X)	X1	0.752	Valid
	X2	0.798	Valid
	X3	0.811	Valid
	Z1	0.257	Valid
	Z2	0.275	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z3	0.251	Valid
	Z8	0.374	Valid
	Z14	0.473	Valid
	Z18	0.363	Valid
Kinerja Organisasi	Y1	0.751	Valid
	Y2	0.782	Valid
	Y3	0.818	Valid
	Y4	0.572	Valid

Sumber: Data diolah

2. Pengujian Realibilitas

Pengujian kualitas instrumen studi kasus tidak hanya sebatas pada pengujian validitas data saja, tetapi juga pengujian realibilitas. Pengujian reliabilitas instrumen dilakukan dengan cara melakukan analisis *Cronbach Alpha*. Apabila nilai koefisien *Cronbach Alpha* di atas 0,60 mengidentifikasi instrumen reliabel, sebaliknya jika nilai koefisien *Cronbach Alpha* di bawah 0.60 mengidentifikasi instrumen tidak reliabel.

Tabel 5.10
Pengujian Realibilitas Data

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
1	Spiritualitas	0.861
2	Kepuasan Kerja	0.647
3	Kinerja Organisasi	0.909

Sumber: Data diolah

Berdasarkan pada tabel 5.10 dapat dilihat bahwa semua indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach Alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0.60 sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen studi kasus juga reliabel (handal).

C. Comfirmatory Factor Analysis (CFA)

1. Variabel Spiritualitas

Spiritualitas dalam studi kasus ini diukur menggunakan tiga indikator utama, yakni *sense of community*, *meaning at work* dan *inner life* dengan total 21 pernyataan. Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu harus dilakukan uji *Confirmatory Factor Analysis* untuk menguji apakah model yang digunakan memenuhi/tidak

memenuhi kriteria *goodness of fit*, seperti yang ditunjukkan pada tabel 5.11.

Tabel 5.11
Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Spiritualitas

No	<i>Goodness of Fit</i>	Hasil Pengujian	Keterangan
1	X^2 (<i>Chi-square</i>)	53,965	Model Fit
2	Probabilitas (<i>p-value</i>)	0,875	Model Fit
3	CMIN/DF (<i>normal chi-square</i>)	0,805	Model Sangat Fit
4	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	0,952	Model Fit
5	RMSEA (<i>Root Mean Square Error Approximation</i>)	0,000	Model Sangat Baik
6	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Indices</i>)	0,924	Model Fit
7	NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	0,927	Model Fit
8	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	1,027	Model Sangat Fit
9	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	1,000	Model Sangat Fit

Sumber: Data diolah

Hasil analisis pengujian model akhir CFA variabel spiritualitas setelah melakukan indeks modifikasi seperti pada lampiran 6 menunjukkan bahwa dari 9 indikator fit yang digunakan keseluruhan kriteria telah memenuhi kriteria, sehingga model pengukuran variabel spiritualitas menunjukkan bahwa model yang dikembangkan telah fit. Selanjutnya untuk mengetahui setiap pernyataan yang berkontribusi signifikan terhadap variabel spiritualitas

dapat diamati dari nilai *loading faktor* (λ) dan tingkat signifikansi setiap pernyataan. Nilai *loading faktor* (λ) dari setiap pernyataan tersebut disajikan Tabel 5.12.

Tabel 5.12
***Loading Factor* (λ) Pengukuran Variabel Spiritualitas**

No.	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Critical Ratio</i>	Probabilitas	Ket.
1	X1.1	1			Sig
2	X1.3	0.944	6.665	<0.001	Sig
3	X1.5	0.742	5.851	<0.001	Sig
4	X1.6	0.994	6.213	<0.001	Sig
5	X1.9	1.278	4.220	<0.001	Sig
6	X1.10	0.954	6.897	<0.001	Sig
7	X1.11	0.864	6.031	<0.001	Sig
8	X1.12	1.018	5.935	<0.001	Sig
9	X1.13	0.828	5.407	<0.001	Sig
10	X1.15	1.245	7.007	<0.001	Sig
11	X1.16	1.017	6.489	<0.001	Sig
12	X1.17	0.936	6.107	<0.001	Sig
13	X1.18	0.869	5.645	<0.001	Sig
14	X1.20	0.893	6.069	<0.001	Sig

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 5.12 diperoleh hasil bahwa semua *loading faktor* bernilai lebih besar dari 0,4 demikian pula dengan nilai kritis lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel spiritualitas (X).

2. Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 19 pernyataan, yang mana hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* dari setiap pernyataan tersebut terhadap variabel kepuasan kerja ditunjukkan pada tabel 5.13.

Tabel 5.13
Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Kepuasan Kerja

No	<i>Goodness of Fit</i>	Hasil Pengujian	Keterangan
1	X^2 (<i>Chi-square</i>)	9,131	Model Fit
2	Probabilitas (<i>p-value</i>)	0,243	Model Fit
3	CMIN/DF (<i>normal chi-square</i>)	1,304	Model Fit
4	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	0,980	Model Fit
5	RMSEA (<i>Root Mean Square Error Approximation</i>)	0,044	Model Baik
6	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Indices</i>)	0,941	Model Fit
7	NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	0,946	Model Fit
8	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	0,970	Model Fit
9	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,986	Model Fit

Setelah melakukan eliminasi dan korelasi nilai *error* dari pernyataan yang membentuk konstruk kepuasan kerja diperoleh bahwa hanya tersisa enam pernyataan dari keseluruhan 19 pernyataan yang membentuk konstruk kepuasan kerja. Hasil analisis pengujian model akhir CFA variabel kepuasan kerja setelah melakukan indeks

modifikasi pada lampiran 7 menunjukkan bahwa dari 9 indikator fit yang digunakan keseluruhan kriteria telah memenuhi kriteria, sehingga model pengukuran variabel kepuasan kerja menunjukkan model fit. Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang berkontribusi signifikan terhadap variabel kepuasan kerja dapat diamati dari *loading faktor* (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan kontribusi indikator terhadap variabel kepuasan kerja, seperti yang disajikan pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14

***Loading Factor* (λ) Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja**

No.	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Critical Ratio</i>	Probabilitas	Ket.
1	Z1	1.188			Sig
2	Z2	0.735	2.787	0.005	Sig
3	Z3	1.429	2.322	0.020	Sig
4	Z8	1.91	3.269	0.001	Sig
5	Z14	0.901	3.102	0.002	Sig
6	Z18	1.188	2.627	0.009	Sig

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 5.14 diperoleh hasil bahwa semua *loading faktor* bernilai lebih besar dari 0,4 demikian pula dengan nilai kritis lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel kepuasan kerja (Z).

3. Variabel Kinerja Organisasi

Variabel kinerja organisasi diukur dengan menggunakan empat indikator utama, yakni perspektif keuangan, bisnis internal, pertumbuhan dan

perkembangan dan kepuasan pelanggan dengan keseluruhan jumlah pernyataan adalah 23 pernyataan. Hasil uji CFA dari setiap pernyataan tersebut terhadap variabel kinerja organisasi ditunjukkan pada tabel 5.15.

Tabel 5.15
Kriteria *Goodness of Fit* Variabel Kinerja Organisasi

No	<i>Goodness of Fit</i>	Hasil Pengujian	Keterangan
1	X^2 (<i>Chi-square</i>)	62,950	Model Fit
2	Probabilitas (<i>p-value</i>)	0,142	Model Fit
3	CMIN/DF (<i>normal chi-square</i>)	1,211	Model Fit
4	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	0,950	Model Fit
5	RMSEA (<i>Root Mean Square Error Approximation</i>)	0,037	Model Baik
6	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Indices</i>)	0,899	Model Fit
7	NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	0,944	Model Fit
8	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	0,982	Model Fit
9	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,990	Model Fit

Sumber: Data diolah

Hasil analisis pengujian model akhir CFA variabel kinerja organisasi setelah melakukan indeks modifikasi pada lampiran 8 menunjukkan bahwa dari 9 indikator fit yang digunakan keseluruhan kriteria telah memenuhi kriteria, sehingga model pengukuran variabel kinerja

organisasi menunjukkan model fit. Selanjutnya untuk mengetahui indikator yang berkontribusi signifikan terhadap variabel kinerja organisasi dapat diamati dari *loading faktor* (λ) dan tingkat signifikansinya yang mencerminkan kontribusi indikator terhadap variabel kinerja organisasi, seperti yang disajikan pada Tabel 5.16.

Tabel 5.16
***Loading Factor* (λ) Pengukuran Variabel**
Kinerja Organisasi

No.	Indikator	<i>Loading Factor</i>	<i>Critical Ratio</i>	Probabilitas	Ket.
1	Y1	1			Sig
2	Y2	0.684	5.620	<0.001	Sig
3	Y3	0.819	5.359	<0.001	Sig
4	Y4	0.910	5.994	<0.001	Sig
5	Y5	1.251	7.453	<0.001	Sig
6	Y6	0.927	6.047	<0.001	Sig
7	Y7	1.405	7.809	<0.001	Sig
8	Y8	1.287	6.927	<0.001	Sig
9	Y9	1.300	6.540	<0.001	Sig
10	Y10	1.158	5.854	<0.001	Sig
11	Y11	0.963	6.168	<0.001	Sig
12	Y12	1.139	5.872	<0.001	Sig
13	Y17	0.569	3.947	<0.001	Sig

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 5.16 diperoleh hasil bahwa semua *loading faktor* bernilai lebih besar dari 0,4 demikian pula dengan nilai kritis lebih besar dari 1,96 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut signifikan untuk mengukur variabel kinerja organisasi (Y).

4. Uji Model

Pada pembahasan sebelumnya telah dibahas tentang pengujian indikator setiap variabel laten dengan CFA dan telah berhasil diidentifikasi indikator dari suatu variabel laten yang dapat digunakan dalam model. Selanjutnya akan dilakukan pengujian model lengkap yang menjelaskan hubungan kausal antara spiritualitas dan kinerja organisasi melalui kepuasan kerja dengan hasil seperti ditunjukkan pada tabel 5.17.

Tabel 5.17
Kriteria *Goodness of Fit* Model Lengkap

No	<i>Goodness of Fit</i>	Hasil Pengujian	Ket
1	X^2 (<i>Chi-square</i>)	446,858	Model Fit
2	Probabilitas (<i>p-value</i>)	0,084	Model Fit
3	CMIN/DF (<i>normal chi-square</i>)	1,093	Model Fit
4	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	0,866	Model Tidak Fit
5	RMSEA (<i>Root Mean Square Error Approximation</i>)	0,025	Model Baik
6	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Indices</i>)	0,815	Model Tidak Fit
7	NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	0,832	Model Tidak Fit
8	TLI (<i>Tucker Lewis Index</i>)	0,976	Model Fit
9	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	0,981	Model Fit

Sumber: Data diolah

Setelah dilakukan indeks modifikasi diperoleh enam indikator telah memenuhi kriteria Fit, yaitu indikator

CMIN/DF dengan hasil model sebesar 1.093, probabilitas sebesar 0.084, indikator CFI sebesar 0.981, indikator TLI sebesar 0.976, serta indikator RMSEA dengan hasil 0.025. Mengacu prinsip *parsimony* teori dengan dipenuhinya kedua indikator tersebut, berarti model lengkap hubungan variabel tersebut menunjukkan model yang fit seperti yang digambarkan pada lampiran 9.

5. Uji Hipotesis

Berdasarkan model empirik yang telah diajukan dalam studi kasus ini, telah dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural, seperti tergambar pada tabel 5.18.

Tabel 5.18
Hasil Pengujian Pengaruh Spiritualitas
terhadap Kepuasan Kerja

Kode	Variabel	Variabel	Direct Effect			Ket.
			Standardized	CR	P-Value	
H1	Kepuasan Kerja	← Spiritualitas	0.086	2.501	0.012	Sig

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 5.18 diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara spiritualitas dan kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai *estimate* sebesar 0.086 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif, nilai CR sebesar 2.501 lebih besar dari 1.97 serta nilai *p-value* sebesar $0.0012 < 0.05$ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan di antara variabel spiritualitas dan kepuasan kerja pada tingkat probabilitas lima persen, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H1 diterima**.

Tabel 5.19
Hasil Pengujian Pengaruh Kepuasan Kerja
Terhadap Kinerja Organisasi

Kode	Variabel	Variabel	Direct Effect			
			Standardized	CR	P-Value	Ket.
H2	Kinerja Organisasi	← Kepuasan Kerja	0.237	2.483	0.013	Sig

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 5.19 diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai *estimate* sebesar 0.237 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif, nilai CR sebesar 2.482 lebih besar dari 1.97 serta nilai *p-value* sebesar $0.0013 < 0.05$ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan di antara variabel kepuasan kerja dan kinerja organisasi pada tingkat probabilitas lima persen, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H2 diterima**.

Tabel 5.20
Hasil Pengujian Pengaruh Spiritualitas
Terhadap Kinerja Organisasi

Kode	Variabel	Variabel	Direct Effect			
			Standardized	CR	P-Value	Ket.
H3	Kinerja Organisasi	← Spiritualitas	0.106	3.795	0.000	Sig

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel 5.20 diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara spiritualitas dan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dari nilai *estimate* sebesar 0.106 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif, nilai CR sebesar 3.795 lebih besar

dari 1.97 serta nilai *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$ yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan di antara variabel spiritualitas dan kinerja organisasi pada tingkat probabilitas lima persen, sehingga dapat disimpulkan bahwa **H3 diterima**.

Untuk pengujian hipotesis keempat yaitu pengaruh spiritualitas terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja dapat dihitung menggunakan *sobel test*.

Tabel 5.21
Hasil Pengujian Pengaruh Intervening

Kode	Variabel	Variabel	Direct Effect			Ket.
			Standardized	S.E	P-Value	
H1	Kepuasan Kerja	← Spiritualitas	0.216	0.086	0.012	Sig
H2	Kinerja Organisasi	← Kepuasan Kerja	0.587	0.237	0.013	Sig

Sumber: data diolah

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0.587^2 0.086^2 + 0.216^2 0.237^2 + 0.086^2 0.237^2}$$

$$S_{ab} = \sqrt{(0.345) (0.007) + (0.047) (0.056) + (0.007) (0.056)}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0.002415 + 0.002632 + 0.000392}$$

$$S_{ab} = \sqrt{0.005439}$$

$$S_{ab} = 0.073749576$$

$$T_{hitung} = \frac{a \times b}{S_{ab}}$$

$$T_{hitung} = \frac{0.216 \times 0.587}{0.073749576}$$

$$T_{hitung} = \frac{0.126792}{0.073749576}$$

$$T_{hitung} = 1.719$$

Berdasarkan perhitungan *sobel test* ini, diperoleh hasil bahwa nilai T_{hitung} sebesar 1.719 lebih besar dibandingkan dengan T_{tabel} sebesar 1.655 menunjukkan bahwa spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja

Tabel 5.22
Daftar Rumah Sakit Tempat Studi Kasus

N O	NAMA RUMAH SAKIT	KABUPAT EN/ KOTA	TIPE	PEMILIK	ALAMAT	TELEPON	FAX	EMAIL
1	RS Umum Daerah Tenriawaru Bone	Bone	B	Pemerintah Kabupaten	Jl. DR. Wahidin Sudirohusodo Watampone	0481-21069	0481-26634	rsudtenriawarubone@gmail.com
2	RS Umum Daerah H.A. Sultnan Daeng Radja	Bulukumba	B	Pemerintah Kabupaten	Jl. Serikaya No. 17 Bulukumba	0413-81290	0413-85030	rsud_bulukumba@rocket mails
3	RS Umum Daerah Syekh Yusuf Gowa	Gowa	B	Pemerintah Kabupaten	Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo No.48 Sungguminasa Kabupaten Gowa	0411-866536	0411-840892	rsugowa_syekhyusuf@yahoo.com
4	RS Umum Daerah Labuang Baji	Makassar	B	Pemerintah Provinsi	Jl. Dr. Ratulangi No.81 Makassar	0411-872120	0411-830454	rsulabuwbaji-perencanaan@gmail.com
5	RS Umum Daerah Daya Kota Makassar	Makassar	B	Pemerintah Kota	Jl. Perintis Kemerdekaan No. 14, Makasar	0411-510016	0411-587256	rsudkotamks@yahoo.co.id
6	RS Umum Daerah Haji Makassar	Makassar	B	Pemerintah Provinsi	Jl. Dg. Ngepe No. 14 Makassar	0411-856091	0411-855934	rsudhaji.mksr@gmail.com
7	RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Siti Fatimah	Makassar	B	Pemerintah Provinsi	Jl. Gunung Merapi No. 73 Makassar	0411-3624956	0411-3625784	rskd.stifatimah@yahoo.com
8	RS Khusus Daerah Ibu dan Anak Pertiwi	Makassar	B	Pemerintah Provinsi	Jl. Jend. Sudirman No.14, Makasar	0411-3616134	0411-312242	rsiapertiwiprovsulsel@yahoo.co.id
9	RS Universitas Hasanuddin	Makassar	B	Kementerian Lain	Jl. Perintis Kemerdekaan KM 11 Tamalanrea	0411-591331	0411-591332	info@rs.unhas.ac.id
10	RSUP Dr. Wahidin Sudirohusodo	Makassar	A	Kementerian Kesehatan	Jl. Perintis Kemerdekaan Km.11 Makasar	0411-584677	0411-587676	tu@rsupwahidin.com, humas@rsupwahidin.com
11	RS Kepolisian Bhayangkara	Makassar	B	POLRI	Jl. Letjen Mapaodang Makassar	0411-872514, 0411-830840	0411-877003	rumkitnappaoudang@gmail.com
12	RS Tk.II Pelamonia	Makassar	B	TNI AD	Jl. Jend Sudirman No.27, Makassar	0411-7402332	0411-3623434	rsadpelanonia@gmail.com
13	RS Umum Daerah Andi Makkasau Parepare	Pare-pare	B	Pemerintah Kota	Jl. Nurussanawati No.9 Kota Parepare	0421-21823	0421-27643	rsudandimakkasau@gmail.com

D. Pembahasan Studi Kasus

1. Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil temuan studi kasus ini menemukan bahwa spiritualitas yang tersusun dari tiga indikator utama, yaitu *sense of community*, *meaning at work* dan *inner life* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil ini dibuktikan dengan nilai *estimate* yang bertanda positif yang mengindikasikan bahwa spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa spiritualitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dapat dibuktikan secara empiris, sehingga dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi spiritualitas seseorang, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Sebaliknya semakin rendah spiritualitas, maka semakin rendah pula kepuasan kerja.

Adanya pengaruh signifikan antara spiritualitas dan kepuasan kerja juga dapat dijelaskan dengan mengaitkan hasil studi kasus dengan karakteristik responden studi kasus. Mayoritas responden dalam studi kasus ini adalah berjenis kelamin perempuan yang mana dalam studi kasus sebelumnya telah ditemukan bahwa perempuan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki. Hal ini dikarenakan tanggung jawab laki-laki tidak terbatas dan harapan mereka dari pekerjaan yang mereka lakukan lebih besar dibandingkan dengan perempuan, serta ketidakmampuan memberikan pelayanan umum berdampak rendahnya kepuasan kerja laki-laki (Iroegbu, 2015).

Pengaruh positif antara spiritualitas dan kepuasan kerja juga mendukung teori atribusi yang dikemukakan oleh Fritz

Heider. Heider (1958) menyatakan bahwa untuk menjelaskan penyebab suatu kejadian tertentu, seseorang akan memberikan sebuah alasan yang masuk akal mengenai penyebab terjadinya peristiwa tersebut. Terdapat dua premis utama dalam teori atribusi yang dikembangkan. Prinsip pertama dalam teori ini adalah perilaku seseorang timbul karena adanya perbedaan antara tindakan yang disebabkan oleh tindakan pribadi seseorang dibandingkan dengan tindakan yang terkait dengan lingkungan. Dengan kata lain, penyebab perilaku seseorang terjadi tergantung pada apakah penyebab untuk perilaku atau peristiwa dipengaruhi oleh orang (internal), atau lingkungan (eksternal), atau keduanya. Penyebab internal terdiri dari motivasi dan kemampuan. Namun, motivasi dan kemampuan seringkali tidak mencukupi, oleh sebab itu, faktor situasional (eksternal) juga memengaruhi atribusi. Misalnya, dalam hal ini spiritualitas dapat menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Hal ini dikarenakan spiritualitas dalam hal ini tidak hanya sebatas dilihat dari kehidupan batin (*inner life*) mereka tetapi juga perasaan mereka terhadap lingkungan kerja (*sense of community*) dan makna dari pekerjaan (*meaning at work*) yang mereka lakukan yang tentunya sangat memengaruhi kepuasan kerja mereka, yang mana ketika individu merasa bermakna dan berguna dengan hubungannya dengan dunia sekitar, mereka juga akan mengalami rasa bahagia dan kegembiraan dalam pekerjaan mereka.

Hasil studi kasus ini sejalan dengan hasil studi kasus yang dilakukan oleh penulis sebelumnya yang menemukan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Chawla dan Guda, 2010; Usman, 2010; Altaf dan Awan, 2011; Bodia dan Ali, 2012). Pengaruh

spiritualitas dan kepuasan kerja ini timbul dikarenakan dimensi spiritualitas memenuhi tatanan dan kebutuhan spiritual karyawan yang lebih tinggi yang mampu menginduksi tanggapan afektif karyawan dengan lebih baik. Spiritualitas dalam hal ini mampu mendorong karyawan menunjukkan kinerja peran yang lebih besar ketika mereka merasakan hubungan yang kuat dengan organisasi mereka (*sense of community*) dan menemukan makna dalam pekerjaan sehari-hari mereka (*meaning at work*).

Adanya pengaruh positif dan signifikan antara spiritualitas dan kepuasan kerja juga membuktikan bahwa dengan tingkat spiritualitas yang baik, maka seseorang akan merasakan kebahagiaan dan kenyamanan dalam melaksanakan kegiatan sehari-harinya, terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas mereka. Pengaruh signifikan spiritualitas terhadap kepuasan kerja ini menunjukkan bahwa spiritualitas tidak hanya akan memberikan rasa bahagia dalam melaksanakan tugas kerjanya tetapi juga akan mampu memberikan rasa ikhlas dalam melaksanakan tugas. Keikhlasan dalam melaksanakan tugas ini muncul akibat dari perasaan telah menjadi bagian dari organisasi tempat mereka bekerja dan perasaan mereka berkaitan dengan makna dari pekerjaan yang mereka lakukan. Spiritualitas dalam hal ini mampu memberikan mereka makna akan hasil pekerjaan mereka tidak hanya bagi diri mereka sendiri tetapi juga bagi lingkungan sekitar mereka, baik teman sejawat maupun orang lain di luar organisasi tempat mereka bekerja. Pengaruh spiritualitas guna membangun kepuasan kerja pada rumah sakit dalam hal ini tentu sangat berperan besar. Hal ini dikarenakan dengan spiritualitas yang baik,

para pegawai rumah sakit akan melaksanakan tugas mereka dengan ikhlas yang mampu memberikan pelayanan yang baik bagi para pasien dan menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Tidak sampai di situ saja, dengan spiritualitas ini pegawai juga akan merasakan bagaimana mereka dievaluasi dan dihargai sebagaimana kemampuan dan diri mereka sendiri, sehingga tentunya dengan adanya spiritualitas ini mampu meningkatkan perasaan puas pegawai akan pekerjaan yang mereka lakukan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil studi kasus ini menemukan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai *estimate* yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis dua yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi dapat teruji secara empiris, sehingga dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja, maka semakin rendah pula kinerja organisasi.

Mengaitkan hasil studi kasus ini dengan karakteristik responden studi kasus ditemukan bahwa mayoritas usia responden dalam studi kasus ini berusia di atas 30 tahun. Mayoritas usia responden ini menunjukkan bahwa responden berada pada usia matang dan produktif yang tentunya pada usia tersebut pegawai akan mampu melaksanakan pekerjaan mereka secara maksimal,

sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi. Di sisi lain ditemukan bukti bahwa pada usia 30 tahun ke atas pegawai merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berusia 20 tahunan. Hal ini dikarenakan pegawai yang berada pada usia 30 tahunan ke atas telah memiliki karier dan penghasilan yang lebih stabil dan tidak ingin untuk berpindah pekerjaan dengan konsekuensi mereka kehilangan keuntungan yang lebih besar yang dapat mereka peroleh, oleh karena itu pegawai pada usia 30 tahunan lebih puas terhadap pekerjaan mereka dibandingkan dengan pegawai pada usia 20 tahunan (Iroegbu, 2015).

Pengaruh positif antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi ini juga mendukung *Goal Setting theory* yang dikembangkan oleh Locke dan Latham pada tahun 1990. *Goal setting theory* ini didasarkan pada observasi introspektif yang paling sederhana bahwa perilaku yang mengatur kesadaran manusia adalah tujuan atau dengan kata lain hal ini diatur oleh tujuan individu. Berdasarkan teori ini, disebutkan bahwa selama seseorang berkomitmen terhadap tujuan, memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya, dan tidak memiliki tujuan yang saling bertentangan, ada hubungan linier positif antara kesulitan sasaran dan kinerja tugas. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja memiliki dampak yang berbeda pada kinerja organisasi. Kepuasan kerja dengan berbagai variasi keterampilan berdampak pada kinerja organisasi, sementara pekerjaan itu sendiri membantu meningkatkan produktivitas pegawai dan memberikan kepuasan pelanggan dan kualitas layanan yang lebih baik.

Hasil studi kasus ini konsisten dengan studi kasus sebelumnya yang menemukan korelasi positif antara

kepuasan kerja dan kinerja organisasi (Bakotic, 2016). Adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi dikarenakan ketika pegawai mengalami tingkat pekerjaan yang lebih tinggi kepuasannya, sikap kerja mereka meningkat dan mampu menyelesaikan lebih banyak tugas yang meningkatkan kinerja organisasi. Kepuasan kerja juga menunjukkan bahwa pegawai menyukai pekerjaannya, mereka merasa diperlakukan secara adil, mereka merasa pekerjaan mereka memberikan kesenangan, tantangan, gaji yang baik dan rekan kerja yang baik, sehingga pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka akan memberikan waktu pribadi mereka untuk melaksanakan pekerjaan mereka yang tentu saja pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi di Rumah Sakit Umum Daerah di Sulawesi Selatan menunjukkan bahwa para pegawai di rumah sakit tersebut merasa puas akan pekerjaan mereka saat ini, sehingga seperti yang telah disebutkan sebelumnya menggambarkan bahwa pegawai di rumah sakit Umum Daerah di Sulawesi Selatan merasakan bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan kesenangan serta rasa keadilan dan juga rumah sakit merupakan lingkungan kerja yang nyaman. Adanya pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi ini juga menunjukkan bahwa dengan timbulnya kepuasan kerja, pegawai akan melaksanakan tugasnya dengan baik, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Timbulnya kepuasan kerja juga menunjukkan bahwa rumah sakit merupakan organisasi yang sukses karena

mampu untuk memenuhi kebutuhan pegawai dengan memberikan kenyamanan dan rasa aman bagi pegawai. Di lain sisi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi juga dapat dilihat dari indikator tertinggi dari kepuasan kerja yang menyatakan bahwa pegawai merasa bersemangat untuk datang bekerja, hal ini menunjukkan bahwa situasi lingkungan kerja merupakan salah satu hal utama yang mendukung pegawai mampu melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik yang tentunya mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan tingginya nilai indikator kepuasan konsumen yang menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit pemerintah di Sulawesi Selatan sangat baik dan mampu untuk memenuhi keinginan pasien dan tidak sampai di situ saja indikator kinerja yang lainnya pun juga menunjukkan nilai yang tinggi, yang mana ketika indikator-indikator non keuangan ini telah menunjukkan nilai yang tinggi tentunya kinerja keuangannya juga menggambarkan keadaan yang baik. Secara keseluruhan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi yang digambarkan pada indikator bahwa proses bisnis internal yang mana rumah sakit menggambarkan mengenai sistem pelayanan baru yang mereka berikan. Pemberian pelayanan baru ini tentu saja akan memberikan dampak pada makin banyaknya pasien yang akan melakukan perawatan di rumah sakit yang tentu saja ketika terdapat peningkatan jumlah pasien pada rumah sakit, tentu juga pemasukan ataupun pendapatan rumah sakit akan semakin bertambah. Secara keseluruhan keempat perspektif *balanced scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dalam studi

kasus ini saling terkait dan mendukung satu dan yang lainnya yang tentu saja akan bermuara pada perspektif keuangan.

3. Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja Organisasi

Hasil studi kasus ini menemukan bahwa variabel spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Pengaruh spiritualitas terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari nilai *estimate* yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara spiritualitas dan kinerja organisasi. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi dapat teruji secara empiris, sehingga dapat diterima. Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi spiritualitas, maka semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sebaliknya semakin rendah spiritualitas, maka semakin rendah pula kinerja organisasi.

Pengaruh positif antara spiritualitas dan kepuasan kerja juga mendukung *Goal Setting Theory* yang dikembangkan oleh Locke dan Latham pada tahun 1990. Pembahasan utama dari *goal setting theory* terletak pada ranah tindakan yang diarahkan dengan sengaja. Teori ini berfokus pada alasan beberapa orang berkinerja lebih baik dalam tugas kerja dibandingkan dengan yang lainnya. Jika mereka setara dalam kemampuan dan pengetahuan, maka penyebabnya harus bersifat motivasional. *Goal setting theory* mendekati isu motivasi dari perspektif tingkat pertama yang menitikberatkan pada tingkatan langsung penjelasan tentang perbedaan individu dalam kinerja tugas (Locke dan Latham, 2006). Teori tersebut menyatakan bahwa penjelasan motivasional paling sederhana dan paling langsung menjelaskan alasan beberapa orang tampil

lebih baik dari pada yang lain adalah karena mereka memiliki tujuan kinerja yang berbeda. Spiritualitas dalam hal ini merupakan salah satu faktor motivasional yang mendorong seseorang berkinerja lebih baik dibandingkan dengan yang lainnya, yang mana setiap dimensi spiritualitas dalam studi kasus memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hasil studi kasus ini sejalan dengan hasil studi kasus yang dilakukan oleh penulis sebelumnya yang menemukan bahwa spiritualitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Hong, 2012; Krakas, 2010; Albuquerque, *et al.*, 2014). Adanya hubungan positif antara spiritualitas dan kinerja organisasi dikarenakan spiritualitas meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup karyawan, memberikan karyawan tujuan dan makna di tempat kerja, dan menyediakan karyawan rasa keterkaitan dengan komunitas tempat mereka bekerja (Krakas, 2010).

Spiritualitas dalam hal ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dikarenakan ketika seseorang mampu merasakan kehadiran spiritualitas dalam organisasi, mereka akan mampu untuk meningkatkan efektivitas kerja mereka dan ketika mereka merasakan keterkaitan dengan teman sejawat mereka, merasa loyal terhadap organisasi, maka mereka akan mampu membangun pendekatan psikologis terhadap organisasi dan menjadi lebih produktif terhadap organisasi yang tentunya saja akan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Di sisi lain pengaruh signifikan antara kedua variabel ini juga dapat membantu organisasi untuk mengatasi situasi negatif yang terjadi akibat budaya jam kerja dan aspek negatif lainnya dari pencapaian tujuan pribadi pegawai.

Spiritualitas juga mampu meningkatkan produktivitas dan juga profitabilitas organisasi dengan cara memberikan makna pada pekerjaan pegawai mereka, rasa keterkaitan dengan organisasi dan juga memberikan wadah bagi para pegawai untuk menyalurkan kepercayaan pribadi mereka. Oleh sebab itu, secara keseluruhan spiritualitas mampu untuk mendorong pegawai untuk lebih produktif yang tentunya akan berdampak pada meningkatnya profitabilitas organisasi.

4. Pengaruh Spiritualitas Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Kepuasan Kerja

Hasil studi kasus ini menemukan bahwa variabel spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui variabel kepuasan kerja. Pengaruh spiritualitas terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja dapat dilihat dari nilai *sobel test* yang menunjukkan adanya pengaruh positif antara spiritualitas dan kinerja organisasi melalui kepuasan kerja. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja dapat teruji secara empiris, sehingga dapat diterima.

Sama halnya dengan hasil studi kasus yang telah dijelaskan sebelumnya, pengaruh signifikan dan positif spiritualitas terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja juga dapat dijelaskan dengan melihat karakteristik responden studi kasus yang mana dalam studi kasus ini responden berada pada tingkat pendidikan sarjana dan magister yang telah tergolong dalam tingkat pendidikan yang tinggi. Studi kasus sebelumnya menemukan bahwa spiritualitas dapat dibentuk dengan pencapaian pendidikan yang mana pegawai dengan pendidikan tinggi

mengalami spiritualitas yang jauh lebih besar dibandingkan dengan rekan-rekan kerja mereka yang berpendidikan rendah (Yunan *et al.*, 2017). Hal ini dikarenakan pendidikan mencerminkan sifat pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang pada akhirnya akan menentukan sifat pekerjaan yang berubah bergantung pada tingkat pendidikan seperti halnya imbalan uang yang diperoleh dari pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan adanya kebutuhan moneter atau ekstrinsik yang dipenuhi dengan pencapaian pendidikan yang lebih tinggi. Pencapaian pendidikan yang lebih tinggi ini akan memberikan pegawai lebih banyak ruang untuk pengalaman spiritual dari pada rekan-rekan mereka dengan pencapaian pendidikan yang lebih rendah yang mungkin lebih sibuk dengan pemenuhan penghargaan ekstrinsik kerja mereka.

Pengaruh positif antara spiritualitas dan kinerja organisasi melalui kepuasan kerja juga mendukung *Goal Setting Theory* yang dikembangkan oleh Locke dan Latham pada tahun 1990. *Goal setting theory* mendekati isu motivasi dari perspektif tingkat pertama yang menitikberatkan pada tingkatan langsung penjelasan tentang perbedaan individu dalam kinerja tugas (Locke dan Latham, 2006). Asmus *et al.* (2015) menyatakan bahwa *goal setting theory* sangat dipengaruhi oleh asumsi bahwa perilaku manusia didorong oleh tujuan dan tujuan sosial. Teori tersebut menyatakan bahwa penjelasan motivasional paling sederhana dan paling langsung menjelaskan alasan beberapa orang tampil lebih baik dari pada yang lain adalah karena mereka memiliki tujuan kinerja yang berbeda. Spiritualitas dan kepuasan kerja dalam hal ini merupakan salah satu faktor motivasional yang

mendorong seseorang berkinerja lebih baik sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Pengaruh signifikan antara ketiga variabel ini menunjukkan bahwa dengan spiritualitas, seseorang akan mampu merasakan kepuasan kerja yang mampu mendorong seseorang merasakan kesenangan akan pekerjaan yang dilakukan dan memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja yang tentu saja akan meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja mereka yang berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi. Terutama salah satu indikator spiritualitas, yakni *sense of community* akan mampu mendorong pengembangan visi, nilai, pembagian pertanggungjawaban, pertumbuhan dan pengembangan dan kebersamaan dalam organisasi. Hal ini terjadi dikarenakan *sense of community* merupakan salah satu bagian dari spiritualitas yang menggambarkan keterkaitan seseorang dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Tidak hanya sebatas pada indikator perasaan keterikatan dengan organisasi, spiritualitas juga memberikan penekanan pada indikator *inner life* yang mana dalam hal ini spiritualitas akan mampu mendorong seseorang untuk menemukan tujuan dan arti kehidupan mereka yang berdampak pada perilaku mereka di tempat kerja. Hal ini dapat dipertimbangkan sebagai sebuah tahap pengembangan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh signifikan spiritualitas terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja juga akan mampu memberikan situasi yang menguntungkan antara pegawai dan organisasi karena mampu memberikan rasa nyaman kepada pegawai dan peningkatan kinerja/produktivitas kepada organisasi. Pengaruh

spiritualitas ini juga akan menggambarkan bahwa seseorang bekerja tidak hanya menggunakan fisik mereka, tetapi juga dengan hati dan semangat mereka.

Indikator *meaning at work* pun juga sangat berperan besar terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan pada indikator ini dijelaskan mengenai perasaan seseorang terkait dengan kebermanfaatan pekerjaan yang mereka lakukan dan cara mereka diperlakukan dan dinilai dalam suatu organisasi. Penilaian atas kinerja mereka dapat dilihat dari pernyataan yang menyebutkan bahwa mereka dinilai dan dievaluasi secara adil berdasarkan dengan bagaimana diri mereka sendiri (kemampuan dan pengetahuan) yang tentu saja pernyataan ini akan mampu meningkatkan kepuasan kerja mereka dan tentunya ketika mereka merasa puas akan pekerjaan dan mendapatkan dorongan berupa *reward* atas pencapaian kinerja mereka, maka secara keseluruhan kinerja mereka akan memberikan dampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini dibuktikan dengan ditemukannya hubungan signifikan spiritualitas, kepuasan kerja dan kinerja organisasi dalam studi kasus ini.

EPILOG

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan mengenai pengaruh spiritualitas terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut. Terdapat dua variabel utama yang ditemukan dalam studi kasus ini yang memengaruhi kinerja organisasi, yaitu spiritualitas dan kepuasan kerja yang mana ditemukan dalam studi kasus ini bahwa ketika spiritualitas dan kepuasan kerja meningkat, maka kinerja organisasi pun akan meningkat. Indikator tertinggi yang diperoleh dari pengukuran spiritualitas ditunjukkan oleh indikator *inner life* yang menyatakan bahwa doa merupakan bagian dari kehidupan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan mereka kehidupan batin seseorang, kepercayaan merupakan salah satu faktor penentu kinerja organisasi. Hasil ini juga sejalan dengan teori atribusi yang menjelaskan bahwa tindakan seseorang dapat disebabkan oleh faktor internal atau faktor eksternal ataupun penggabungan kedua faktor tersebut dan dalam studi kasus ini kita dapat melihat bahwa *inner life* dalam hal ini merupakan faktor internal dari diri seseorang yang memengaruhi kinerja organisasi.

Variabel kedua yang menjadi poin penting dalam studi kasus ini adalah kepuasan kerja yang mana nilai tertinggi dari variabel ini yang menyatakan bahwa setiap hari mereka bersemangat untuk bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa perasaan bersemangat pegawai mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa selain dikarenakan adanya perbedaan tujuan dan tingkat kinerja, ketika orang tersebut memiliki kemampuan, pengetahuan dan tujuan yang sama, maka faktor utama yang memengaruhi kinerja merupakan faktor

motivasional, dalam hal ini adalah rasa bersemangat pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya.

Spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan nilai spiritualitas, maka kepuasan kerja juga akan meningkat satu satuan. Hasil ini sejalan dengan teori atribusi yang menyatakan bahwa tindakan seseorang atau suatu peristiwa tertentu bergantung pada penyebab apakah penyebab untuk perilaku atau peristiwa dipengaruhi oleh orang (internal), atau lingkungan (eksternal), atau keduanya.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja dan kinerja organisasi berbanding lurus dengan kinerja organisasi, yaitu ketika terjadi kenaikan nilai kepuasan kerja, maka kinerja organisasi juga akan meningkat. Hasil ini sejalan dengan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa selama seseorang berkomitmen terhadap tujuan, memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya, dan tidak memiliki tujuan yang tidak saling bertentangan, ada hubungan linier positif antara kesulitan sasaran dan kinerja tugas. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi kepuasan kerja memiliki dampak yang berbeda pada kinerja organisasi.

Spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan nilai spiritualitas, maka nilai kinerja organisasi juga akan meningkat satu satuan. Hasil studi kasus ini sejalan dengan *goal setting theory* yang berfokus pada alasan beberapa orang berkinerja lebih baik dalam tugas kerja dibandingkan dengan yang lainnya. Jika mereka setara dalam kemampuan dan pengetahuan, maka penyebabnya harus bersifat motivasional dalam hal ini tingkat spiritualitas seseorang.

Spiritualitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi penghubung antara spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan *goal setting theory* yang menyatakan bahwa penjelasan motivasional paling sederhana dan paling langsung menjelaskan alasan beberapa orang tampil lebih baik dari pada yang lain adalah karena mereka memiliki tujuan kinerja yang berbeda. Spiritualitas dan kepuasan kerja dalam hal ini merupakan salah satu faktor motivasional yang mendorong seseorang berkinerja lebih baik sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil studi kasus ini dapat memberikan implikasi terhadap organisasi terutama organisasi penyedia jasa kesehatan seperti rumah sakit untuk dapat mempertimbangkan untuk melakukan pelatihan yang berkaitan dengan spiritualitas dan memberikan lingkungan kerja yang dapat menunjang spiritualitas para pegawai, sehingga dapat menciptakan lingkungan yang nyaman dan bersahabat bagi setiap pegawai dalam organisasi, dan tidak hanya sebatas itu, organisasi khususnya rumah sakit harusnya lebih mempertimbangkan penggunaan pengukuran kinerja tidak hanya pada kinerja keuangan saja, tetapi juga menitikberatkan pada pengukuran kinerja pada perspektif konsumen dikarenakan yang merasakan langsung dampak dari kegiatan operasional organisasi adalah pasien.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajami, S., A.Ebadsichani, S.Tofighi and N.Tavakoli. 2013. Medical Records Department Balanced Scorcard Approach. *Journal of Education and Health Promotion*, Vol. 2.
- Albuquerque, Isabel Faro, Raita Campos, Cunha luis Dias, Martins Armando Brito sa. 2014. Primary Health Care Services: Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 (1). pp. 59 – 82.
- Alharbi, Fawaz. Anthony Atkins, Clare Stanier, and Homoud A. Al-Buti. 2016. Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare Organisations Using The Balanced Scorecard Approach: A Case Study from A Saudi Hospital. *Procedia Computer Science* 98. pp. 332 – 339.
- Altaf, A., & Awan, M. A. 2011. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, Vol. 104 (1). pp. 93-99.
- Ashmos, Donde P and Dennis Dunchon. 2000. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9 (2) pp. 134-145.
- Asmus Sven, Florian Karl, Alwine Mohnen, dan Gunther Reinhart. 2015. The Impact of Goal-Setting on Worker Performance–Empirical Evidence from A Real-Effort Production Experiment. *Procedia CIRP* 26 pp. 127 – 132.
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3) pp. 260-267.

- Aziri, B. 2011. Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, Vol. 3 (4) pp. 77-86.
- Bakotic, Danica. 2016. Relationship Between Job Satisfaction and Organisational Performance. *Economic Research*, Vol. 29 (1) pp. 1-12.
- Bisbe, Josep dan Joan Barrube's. 2012. The Balanced Scorecard as A Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. *Rev Esp Cardiol*, Vol. 65 (10) pp. 919-927.
- Blocher, Edward J., David E. Stout, and Gary Cokins. *Cost Management A Strategic Emphasis Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Bodia M. A., & Ali, H. 2012. Workplace Spirituality: A Spiritual Audit of Banking Executives in Pakistan. *African Journal of Business Management*, Vol. 6 (11) pp. 3888-3897.
- Burkhardt, M. A. (1993). Characteristics of spirituality in the lives of women in a rural Appalachian community. *Journal of Transcultural Nursing*, Vol. 4 pp. 12-18.
- Chandrasekar, K. 2011. Workplace Environment and Its Impact on Organisational Performance in Public Sector Organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, Vol. 1 pp. 1-16.
- Chawla, V., and Guda, S. 2010. Individual Spirituality at Work and Its Relationship with Job Satisfaction, Propensity to Leave and Job Commitment: An Exploratory Study among Sales Professionals. *Journal of Human Values*, Vol. 16 (2) pp. 157-167.
- Bradea, Ioana and Virginia Mărăciine. 2015. Grey Incidence Between KPIs and Hospital Performance. *Grey Systems: Theory and Application*, Vol. 5 (2) pp. 234 - 243.
- Dewi, Mertayani Sari, Made Dwi Ferayani, Gusti Putu Eka Kusuma. Improving Auditor Performance Through A

- Spirituality Workplace Based on Tri Hita Karana, Hardiness Personality and Role Stress. *International Journal of Social Science and Business*. Vol. 4 (3) pp. 444-454
- Direktorat Pelayanan Kesehatan. 2016. *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Kementerian Kesehatan.
- Duchon, Dennis and Donde Ashmos Plowman. 2005. Nuturing The Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly* 16 pp. 807-833.
- FranggidaE, Rolland E, Yuyus Suryana, Nuri Efendi, Hilmiana. 2016. Effect of Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 219 pp. 639-646.
- Fry, L., Hannah, S., Noel, M., dan Walumbwa, F. 2011. Impact of Spiritual Leadership on Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 (2) pp. 259-270.
- Garg, Naval. 2017. Workplace Spirituality and Employee Well-being: An Empirical Exploration. *Journal of Human Values*, Vol. 23 (2) pp. 129-147.
- Gao, T. and B. Gurd. 2015. Meeting the Challenge in Performance Management: The Diffusion and Implementation of The Balanced Scorecard in Chinese Hospitals. *Health Policy and Planning*, Vol 30 pp 234-241.
- Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. 2003. Right from Wrong: The Influence of Spirituality on Perceptions of Unethical Business Activities. *Journal of Business Ethics*, Vol. 46 (1) pp. 85.
- Gonzalez, Santiago Melian, Jacques Bulchand Gidumal, Beatriz Gonzalez Lopez Valcarcel. 2015. New Evidence of The Relationship Between Employee Satisfaction and Firm

- Economic Performance. *Personnel Review*, Vol. 44 (6) pp. 906-929.
- Garcia, Javier, Ana Gargallo-Castel, Mercedes Marzo-Navarro and Pilar Rivera-Torres. 2005. Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, Vol. 20 (4) pp. 279-288.
- Hassan, S.M., Hassan, S.S., dan Mir, U.R. 2015. Spirituality and Workplace Stress Management. *AL-ADWA*. Hal. 44-30.
- Heider, Fritz. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relations*. Eastford, CT: Martino Publishing.
- Hladchenko, Myroslava. 2015. Balanced Scorecard-A Strategic Management System of The Higher Education Institution. *International Journal of Educational Management*, Vol. 29 (2) pp. 167 - 176.
- Hong, Y.J. 2012. Identifying Spirituality in Workers: A Strategy for Retention of Community Mental Health Professionals. *Journal of Social Service Research*, Vol. 38 pp. 175-186.
- Islam, T., Amir, M., Ahmed, I. and Muhammed, S.K. 2012. The Impact of Transformational and Transactional Leadership Styles on The Motivation and Academic Performance of Students at University Level. *Journal of Educational & Social Research*, Vol. 2 (2) pp. 237-244.
- James, Matrecia S.L., Angela K. Miles, and Terry Mullins. 2011. The Interactive Effects of Spirituality and Trait Cynicism on Citizenship and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol 8 (2) pp. 165-182.
- Javanmard, H. 2012. The Impact of Spirituality on Work Performance. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol. 5 (1) pp. 1961-1966.

- Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O., Kayode, E. 2013. Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firms in the Service Sector. *European Journal of Business and Management*, Vol. 5 (9) pp. 81-89.
- Kathleen E. Voelker, Jonathon S. Rakich and G. Richard French. 2001. The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. *Hospital Topics*, Vol. 79 (3) pp. 13-24.
- Kaplan, R.S., and Norton, D. 1992. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 83 (7) pp. 71-79.
- Kaplan, R.S., and Norton, D. 2001. *The Strategic Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Karakas, F. 2010. Spirituality and Performance in Organizations: A Literatur Review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 pp. 89-106.
- Khasawneh, S., Alrjoub, S., and Al Zawahreh. 2010. A Exploratory and Confirmatory Factor Analyses of The Spirituality in The Workplace Questionnaire (SWQ): A Tool for Workforce Development. *Journal of Institutional Research South East Asia South East Asia*, Vol. 8 (1).
- Kinjerski, V.M., and Skrypnek, B.J. 2004. Defining Spirit at Work: Finding Common Ground. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 (1) pp. 26-42.
- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. 2008. Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81 (2) pp. 465-480.

- Koumpouros, Y. 2013. Balanced Scorecard: Application in the General Panarcadian Hospital of Tripolis, Greece. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 26 (4) pp. 286-307.
- Krahnke, K., Giacalone, R. A., dan Jurkiewicz, C. L. 2003. Point Counterpoint: Measuring Workplace Spirituality. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 (4) pp. 396-405.
- Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. 2015. Impact of Employee's Job Satisfaction on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol. 7 pp. 166-171.
- Lin, Zhijun, Zengbiao, dan Lijun Zhang. 2014. Performance Outcomes of Balanced Scorecard Application in Hospital Administration in China. *China Economic Review*, Vol. 30 pp. 1-15.
- Liu, C.H., and Robertson, P.J. 2011. Spirituality in The Workplace: Theory and Measurement. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 20 (1) pp. 35-50.
- Locke, Edwin A. and Gary P. Latham. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 15 (5) pp. 265-268.
- Lu, Hong., Alison E. While., K.Louise Barriball. 2005. Job Satisfaction among Nurse: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies* 42 pp. 211-227.
- Mas'ud, Fuad. *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Maleki, M. R., Jafari, H., Safari, H., Khodayari Zarnaq, R. 2012. The Relationship Between Spiritual Leadership and Quality of Work Life in an Iranian Educational-Medical Hospital. *Health Information Management*.

- Martins, Lu's Dias and Armando Brito Sa. 2013. Primary Health Care Services: Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 27 (1) pp. 59-82.
- Mcwhirt, R. 2013. *Application the Principles of the Balanced Scorecard to Hospital Strategic Planning*. Walden University.
- Milliman J., Czaplewski A.J. and Ferguson J. 2003. Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16 (4) pp. 426-447.
- Neubert, Mitchell J. dan Bruno Dyck. 2016. Developing Sustainable Management Theory: Goal-Setting Theory Based in Virtue. *Management Decision*, Vol. 54 (2) pp. 304-320.
- Northcott Deryl dan Tuivaiti Ma'amora Taulapapa. 2012. Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 (3) pp. 166-191.
- Petchsawanga, P., and Duchon, D. 2012. Workplace Spirituality, Mediation and Work Performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, Vol. 9 (2) pp. 189-208.
- Perkins, M., A. Grey and H. Remmers. 2014. What Do We Really Mean By Balanced Scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 (2) pp 148-169.
- Porporato, Marcela, Peter Tsisis, Luz Maria, and Marin Vinuesa. 2017. Do Hospital Balanced Scorecard Measures Reflect Cause-Effect Relationships?

- International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 66 (3).
- Purnamasari, P., Rahmani, A.N., dan Hartanto, R. 2020. Does Spirituality In The Workplace Reflect The Relationship Between Accounting And Corruption Prevention? *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 10(3) pp. 414-429.
- Pfeffer, J. 2010. Business and The Spirit: Management Practices That Sustain Values. *The Academy of Management Executive*, Vol. 13 (2) pp. 27-43.
- Qomariyaha Alfiyatul, Nadia Anridhob, Dina Heriyatic. 2020. Why is Workplace Spirituality Important for Auditors?. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vo. 11 (11) pp. 243-251.
- Rababa'h, A., 2014. The Implementation of Management Accounting Innovations The Case of Balanced Scorecard Implementation within Jordanian Manufacturing Companies. *International Review of Management and Business Research*, Vol.3 (1) pp. 174-182.
- Rego, A. and Cunha, M.P. 2008. Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 (1). pp 53-75.
- Rolland, FangidaE, Yuyus Suryana, Nuri Efensi dan Hilmiana. 2016. Effect of A Spirituality Workplace on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 219 pp. 639-646.
- Schunk. H.D, Pintrich, P. R, dan Mecce. L.J. 2008. *Motivational In Education: theory, research, and application*. Ohio: Pearson Press.
- Sekaran, Uma, dan Roger Bougie. 2016. *Research Methods for Business Seventh Edition*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Shukri, Nur Faezah Mohd, dan Aliza Ramli. 2015. Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective. *Procedia Economics and Finance* 28 pp. 202-212.
- Stede, Wim A. Van der., Chee W. Chow, and Thomas W. Lin. 2006. Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18 pp. 185-205.
- Sulaeman, Ebi Shahrin., Wan Khairuzzaman Wan Ismail., Khalil Md Nor., dan Choi Sang Long. 2020. Workplace Spirituality and Normative Commitment. (2nd ICM 2012) *PROCEEDING* pp. 30-44.
- Underwood, L.G. 2006. Ordinary spiritual experience: Qualitative research, interpretive guidelines, and population distribution for the daily spiritual experience scale. *Archive for the Psychology of Religion*, Vol. 28 pp. 181-218.
- Veltri, S. 2011. Is the Balanced Scorecard Appropriate to Measure Intangible Resources? *The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, Vol.10 (3).
- Wu, Ing-Long and Yi-Zu Kuo. 2012. A Balanced Scorecard Approach in Assessing IT Value in Healthcare Sector: An Empirical Examination. *Journal of Medical Systems*, Vol. 36 (6) pp. 3583-3596.
- Yunan, Wan Rahim Wan, Aminah Ahmad and Zoharah Oma. 2017. The Experience of Workplace Spirituality: Do Age and Educational Attainment Matter? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 7 (7) pp. 62-69.

Zelman, W., G. Pink and C. Matthias. 2003. Use of The Balanced Scorecard in Health Care. *Journal of Health Care Finance*, Vol.29 (4) pp.1-16

PROFIL PENULIS



Prof. Dr. Kartini Hanafi, SE., M.Si., AK., CA., CRA., CRP. Lahir di Rappang, Sulawesi Selatan tahun 1965. Menyelesaikan program sarjana di Jurusan Akuntansi Univ. Hasanuddin, Makassar serta Program Magister di Program Pascasarjana Univ. Padjadjaran Bandung pada tahun 1998. Program Doktorat diselesaikan di

Univ. Hasanuddin tahun 2012, yang sebelumnya menyelesaikan Sandwich Program, di Griffith University, Brisbane tahun 2010. Pernah menjabat Ketua Departemen Akuntansi Fak. Ekonomi dan Bisnis tahun 2013, Wakil Dekan Bidang Perencanaan, Asset, SDM dan Keuangan FEB Unhas dua periode (2013-2018), Anggota Satuan Pengawas Internal Unhas dan Financial Cotroller Pascasarjana Unhas 2003-2008. Pengurus IAI Wilayah Sulsel. Beberapa Buku yang telah ditulis diantaranya “Dimensi Internal Control dan Internal Auditor dalam Akuntabilitas dan Fraud Prevention” 2012. “Kebijakan Akuntansi Pemerintah Daerah Jilid I dan II” tahun 2015. Aktif menulis di beberapa Jurnal Nasional dan Internasional, Alumni Short Course, Finance Management University The University of Sydney Australia 2008 dan TOT Percepatan Pemberantasan Korupsi ini juga dosen di FEB, Program Pascasarjana dan Doctoral sejak 1992 di Universitas Hasanuddin.



Dr. Grace T. Pontoh, S.E., Ak., M.Si., CA., lahir di Makassar, Sulawesi Selatan tahun 1965. Menyelesaikan pendidikan sarjana strata 1 di Jurusan Akuntansi Universitas Hasanuddin Makassar tahun 1991 sebagai alumni pertama yang mendapatkan gelar S.E., Ak., Magister Akuntansi di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 1998, dan mendapatkan gelar Doktor

Akuntansi di Universitas Airlangga Surabaya tahun 2010 yang sebelumnya mengikuti Sandwich Program di Greenwich University Inggris tahun 2008. Menjadi dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unhas sejak 1992 sampai sekarang dan saat ini mendapat tugas sebagai sekretaris pengelola jurnal AkruaI dan sebagai chief editor pada jurnal AFEBI Accounting Review. Pernah menjabat sebagai Ketua Laboratorium Departemen Akuntansi FEB Unhas (2015-2019), sekretaris program D3 kerja sama dengan Telkom Divre VII (1999-2001), Kordinator Keuangan pada Program Ekstensi FEB Unhas (2001-2005) dan menjadi instruktur di berbagai pelatihan penatausahaan keuangan daerah (2003-2005) dan sistem akuntansi paroki/gereja (2016-sekarang) serta menjadi konsultan keuangan dan akuntansi pada organisasi nirlaba di lingkungan gereja.



Eni Novitasari, SE., M. Si., lahir di Parepare, Sulawesi Selatan tahun 1992. Menyelesaikan program sarjana di Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar serta Program Magister di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin pada tahun 2018. Aktif menulis di beberapa Jurnal Nasional dan Internasional dan juga selaku dosen di Fakultas Ekonomi Univeristas Sulawesi Barat sejak 2019 pada Program Studi Akuntansi.

SPIRITUALITAS DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA RUMAH SAKIT

Penerbit K-Media
Bantul, Yogyakarta
@kmediacorp
✉ kmedia.cv@gmail.com
🌐 www.kmedia.co.id

ISBN 978-623-316-709-3

