

**PENGARUH PRESPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI RSUD DR.M. SOEWANDHIE
STUDI MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD***

***THE INFLUENCE OF LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVES ON THE
PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT DR.M. RSUD. SOEWANDHIE
STUDY USING BALANCED SCORECARD***

Erna Adhelita

Magister Manajemen, Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya
maulanaqu2002@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine how employee performance is influenced by employee satisfaction, employee training, employee retention, management information systems, and leadership. The approach used in this research is a quantitative approach. The population and sample used in this study were employees of RSUD Dr. M. Soewandhie in the city of Surabaya, totaling 93 respondents. This is a quantitative study, and the data was obtained from questionnaire responses and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) techniques with the assistance of the SEM PLS program. The results of this study indicate that (1) Employee satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, with a p-value of employee satisfaction on employee performance of $0.000 < 0.05$, T statistic of $6.284 > 1.96$, and a positive path coefficient of 0.450. (2) Employee training has a positive and significant effect on employee performance, with a p-value of employee training on employee performance of $0.000 < 0.05$, T statistic of $5.530 > 1.96$, and a positive path coefficient of 0.596. (3) Employee retention has a positive and significant effect on employee performance, with a p-value of employee retention on employee performance of $0.001 < 0.05$, T statistic of $3.054 > 1.96$, and a positive path coefficient of 0.341. (4) Management information systems do not affect employee performance, with a p-value of the effect of management information systems on employee performance of $0.057 > 0.05$, T statistic of $1.580 < 1.96$. (5) Leadership has a positive and significant effect on employee performance, with a p-value of leadership on employee performance of $0.035 < 0.05$, T statistic of $1.820 > 1.96$, and a positive path coefficient of 0.351.

Keywords: *Employee Training, Employee Retention, Employee Satisfaction, Management Information Systems, Leadership, and Employee Performance.*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan pegawai pelatihan pegawai, retensi pegawai, sistem informasi manajemen, kepemimpinan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai RSUD dr. M. Soewandhie kota Surabaya yang berjumlah 93 responden. Penelitian merupakan penelitian kuantitatif dan data penelitian diperoleh dari hasil pengisian

kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM dengan bantuan program SEM PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. dengan nilai p value kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,000 < 0,05$ T statistik $6,284 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,450. (2) Pelatihan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai p value pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,000 < 0,05$ T statistik $5,530 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,596. (3) Retensi pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai nilai p value retensi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,001 < 0,05$ T statistik $3,054 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,341. (4) Sistem informasi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai p value pengaruh sistem informasi manajemen terhadap kinerja pegawai sebesar $0,057 > 0,05$ T statistik $1,580 < 1,96$. (5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai nilai p value kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar $0,035 < 0,05$ T statistik $1,820 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,351.

Kata kunci: Pelatihan Pegawai, Retensi Pegawai, Kepuasan Pegawai, Sistem Informasi Manajemen, Kepemimpinan Serta Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi pelayanan publik yang bergerak di ranah kesehatan. Kinerja rumah sakit menjadi salah satu perhatian utama masyarakat dalam pemberian pelayanan kesehatan yang cepat, tanggap dan berkualitas. Saat ini masyarakat semakin mudah dalam mendapatkan informasi dan kritis terhadap seluruh kebijakan dan pelayanan pemerintah sehingga kinerja dari organisasi pelayanan publik harus sesuai menyesuaikan dinamika masyarakat yang didasarkan atas visi dan misi sesuai dengan strategi organisasi telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat, kinerja pegawai rumah sakit perlu dilakukan evaluasi secara berkelanjutan untuk mengetahui kinerja rumah sakit dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan sesuai standar sesuai visi misi dan tujuan organisasi. Penilaian kinerja mempunyai andil yang penting dalam suatu

organisasi karena dapat digunakan sebagai indikator berhasil atau tidaknya pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan. Informasi tentang kinerja layanan publik sangat dibutuhkan untuk menilai efektifitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Dalam (Mutiarin 2014) menjelaskan bahwa penilaian adalah salah satu fungsi manajemen dimana penilaian keberhasilan atau kegagalan kegiatan dilakukan berdasarkan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Balanced scorecard merupakan salah satu bentuk metode penilaian kinerja secara menyeluruh melalui penjabaran visi dan strategi kepada empat sudut pandang/perspektif yakni *financial perspective* (sudut pandang keuangan), *customer perspective* (sudut pandang pelanggan), *internal business perspective* (sudut pandang bisnis internal) dan *learning and growth perspective* (sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan)” (Sinambela 2022).

Pemanfaatan *Balanced scorecard* pada pemberian nilai kinerja di lingkungan rumah sakit non profit adalah langkah yang diambil untuk mengatasi beberapa kelemahan yang sering dihadapi oleh lembaga non profit, sesuai yang dijelaskan oleh Herzlinger (1999). Penerapan konsep *Balanced scorecard* yang telah divariasi, dapat menjadi salah satu pendekatan peningkatan kinerja rumah sakit non profit dengan menjadikan prinsip-prinsip bisnis yang sesuai sebagai landasan. Indikator-indikator yang digunakan disusun secara sistematis untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan dalam operasional rumah sakit non profit agar dapat diatasi. Konsep *Balanced scorecard* bisa digunakan untuk panduan penentuan indikator-indikator yang akan dicapai oleh rumah sakit kedepannya (Trisnantoro 2005).

Penilaian kinerja pegawai di rumah sakit pada penelitian ini menggunakan konsep *balanced scorecard* yang menitik beratkan pada “*learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)”. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 3 kategori pokok yakni *Human Capital* mencakup kepuasan kerja, retensi pekerja, *Information Capital* mencakup sistem informasi/teknologi informasi dan *data base* dan *Organization Capital* mencakup motivasi, kepemimpinan serta budaya organisasi (Kaplan and Norton 1996).

Dalam penelitian “Pengaruh Pelatihan dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Tenaga Medis” (Suwandi, Wibasuri, and Magdalena 2021) menyatakan pelatihan secara parsial berpengaruh bermakna terhadap kinerja pegawai RSIA Bunda Asy-Syifa. Kemudian penelitian “Pengaruh Pelatihan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan” (Atawirudi, Firdaus,

and Rachmatullaily 2020) menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta dengan hasil ambang kepercayaan 95% dan nilai t-value sebesar 0.87.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja oleh (Mahardika, Suddin, and Wardiningsih 2019) yang berjudul “Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Retensi Karyawan dan Loyalitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada RSU Mitra Keluarga Husada” memberikan hasil terdapat pengaruh signifikan retensi karyawan, loyalitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan penelitian dari (Yuanita Toendan 2022) bertajuk Pengaruh Retensi Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jekan Raya, Palangkaraya” menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi secara negatif oleh retensi pegawai.

Penelitian terdahulu mengenai kepuasan pegawai yang dilakukan oleh (Damayanti, Hanafi, and Cahyadi 2018) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus karyawan non medis RSI Siti Khadijah Palembang” memberikan hasil kepuasan kerja mempunyai pengaruh kuat dan bermakna terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilaksanakan oleh (Rahmawati and Irwana 2020) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja dan Dukungan Sosial terhadap Kinerja Perawat di Puskesmas Sebatik” dengan hasil kepuasan kerja tidak mempengaruhi dan tidak bermakna sama seperti penelitian yang dilakukan (Tarjo 2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD H. Hanafie Muara Bungo)”.

Sedangkan penelitian terdahulu yang membahas tentang sistem informasi yang dilakukan oleh (Wibowo 2022) yang berjudul “Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Permata Depok Jawa Barat Menggunakan Metode Regresi Linier Sederhana” menyatakan bahwa SIMRS berpengaruh bermakna terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian oleh (Maramis and Prasetyo 2018) yang berjudul “Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Terhadap Kinerja Karyawan RSPAD Gatot Soebroto Jakarta” yang menyatakan bahwa SIMRS tidak berhubungan secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang membahas mengenai kepemimpinan yang dilakukan oleh (Mose 2020) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Perawatan Kelas III Rumah Sakit Husada Jakarta” memberikan hasil bahwa kepemimpinan mempengaruhi secara positif dan bermakna terhadap kinerja perawat. Sedangkan penelitian (Rahman and Mas’ud 2022) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi Islam terhadap Kinerja Perawat dengan Motivasi Kerja Islam sebagai Variabel Intervening (Studi pada RSI Muhammadiyah Kabupaten Kendal) menyatakan bahwa kepemimpinan Islam tidak mempengaruhi kinerja perawat.

Sebagai rumah sakit yang mempunyai status Badan Layanan Umum Daerah, penilaian kinerja RSUD dr. M. Soewandhie menjadi suatu keharusan untuk dilaksanakan. RSUD dr. M. Soewandhie ialah rumah sakit milik pemerintah kota Surabaya mempunyai isu-isu strategis berdasarkan analisa

SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yaitu: Peningkatan dan Pemerataan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang Berdaya Saing dan Bermartabat serta Peningkatan Kualitas Tata Kelola Pemerintah, Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik. Sejalan dengan isu-isu strategis tersebut maka penilaian kinerja rumah sakit harus dilaksanakan.

Mengacu kepada penelitian sebelumnya dan adanya perbedaan hasil tersebut serta untuk mengetahui pengaruh *human capital*, *information capital* serta *organizing capital* terhadap kinerja pegawai dengan variabel yang ditentukan, maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian di RSUD dr. M. Soewandhie yang belum pernah dilakukan sebelumnya. Selain itu terdapat stigma di masyarakat tentang buruknya pelayanan rumah sakit umum daerah dalam melayani pasien sebagai dampak kinerja pegawai yang kurang baik sehingga perlu dilakukan penilaian kinerja terhadap pegawai rumah sakit.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan metode *Balanced scorecard* merupakan alternatif cara menganalisis sistem pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan 3 kategori pokok yaitu *Human Capital* mencakup kepuasan pegawai, pelatihan pegawai dan retensi pegawai *Information Capital* mencakup sistem informasi/teknologi informasi dan *Organization Capital* mencakup kepemimpinan. Penelitian ini merupakan gabungan data dan informasi yang diperoleh dari beberapa sumber seperti program pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia, penerapan sistem informasi, dan analisa kepemimpinan di RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya.

METODE

Dalam menjelaskan evaluasi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam pengukuran kinerja pegawai di RSUD Dr. M. Soewandhie dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dilakukan melalui penelitian kuantitatif dengan desain penelitian explanatory. Pendekatan kuantitatif ini didasarkan pada filsafat *positivisme*, dipergunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, dan menganalisis data secara kuantitatif/statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan (Sugiono 2018).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempengaruhi kinerja pegawai. Peneliti menggunakan analisis dokumen dan catatan internal rumah sakit untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai upaya pembelajaran dan pertumbuhan yang telah dilakukan oleh rumah sakit. Metode kuantitatif digunakan untuk mengukur kuantitas dan angka terkait kinerja RSUD Dr. M. Soewandhie dengan mengumpulkan data berupa angka dan statistik yang terkait dengan indikator kinerja yang telah ditentukan.

Untuk menilai kinerja pegawai di RSUD Dr. M. Soewandhie dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, penelitian ini akan menggunakan rancangan sebagai berikut:

1. Survei

Penelitian survei menggunakan pengambilan data dari sampel yang diambil dari Populasi besar atau kecil untuk mengidentifikasi kejadian, distribusi, dan hubungan antara variabel sosial dan psikologis

(Sugiono 2018). Pendekatan survei untuk mengumpulkan data dari responden yang terlibat yaitu pegawai RSUD dr. M. Soewandhie. Survei dilakukan melalui kuesioner yang terstruktur untuk mengukur kepuasan pegawai, pelatihan pegawai, retensi pegawai, sistem informasi manajemen yang diterapkan serta kepemimpinan.

2. Analisis Data Internal:

Mengumpulkan dan menganalisis data internal RSUD, seperti catatan pelatihan pegawai, retensi pegawai. Pendekatan ini memanfaatkan data yang telah ada dalam sistem informasi RSUD untuk mengukur indikator kuantitatif terkait pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Pengukuran Kuantitatif:

Menggunakan metode pengukuran kuantitatif untuk variabel-variabel yang relevan, seperti jumlah pelatihan yang diikuti, peningkatan skor dalam ujian kompetensi. Pendekatan ini melibatkan pengumpulan data yang dapat dianalisis secara statistik untuk mengukur kinerja pegawai.

Penelitian dilaksanakan di RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya yang beralamatkan di Jalan Tambak Rejo 45-47 Surabaya. Populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah pegawai di RSUD dr. M. Soewandhie sejumlah 1288 orang. Dalam penelitian ini, digunakan metode *simple random sampling*. Menurut Sugiono (2018), random sampling adalah pengambilan sampel dari populasi secara acak tanpa mempertimbangkan strata yang ada di dalam populasi tersebut. Perhitungan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Yamane dan Isaacc dan Michael sehingga didapatkan sampel sebanyak $n = 92,86$ dibulatkan menjadi 93 orang.

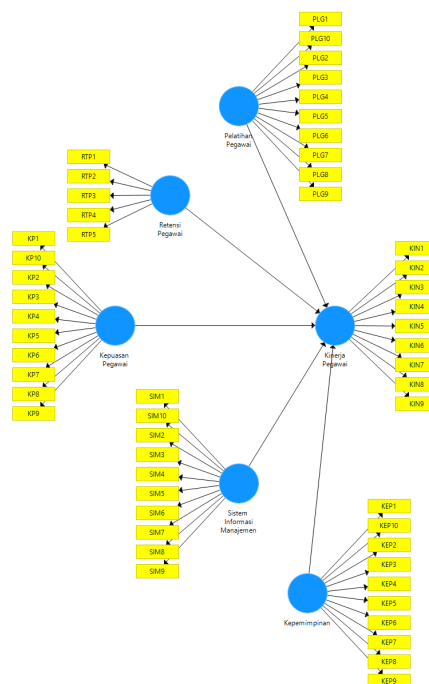
HASIL

Analisis SEM PLS

Pada penelitian ini, pengaruh antar variabel akan dilakukan analisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) *Partial Least Squares* (PLS). Analisis SEM PLS diproses melalui dua tahap utama seperti yang dijelaskan oleh (Hair et al. 2019).

Model penelitian ini mencakup enam konstruk latent 1st yaitu: kepuasan pegawai, pelatihan pegawai, retensi pegawai, sistem informasi manajemen, kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Setiap konstruk tersebut adalah konstruk

1st order yang diukur menggunakan beberapa parameter pengukuran. Konstruk pelatihan pegawai memiliki 10 parameter pengukuran, retensi pegawai memiliki 5 parameter, kepuasan pegawai memiliki 10 parameter, sistem informasi manajemen memiliki 10 parameter, kepemimpinan memiliki 10 parameter, dan kinerja pegawai memiliki 9 parameter. Berdasarkan spesifikasi model SEM PLS ini, variabel-variabel tersebut akan diestimasi dan dianalisis hubungannya.

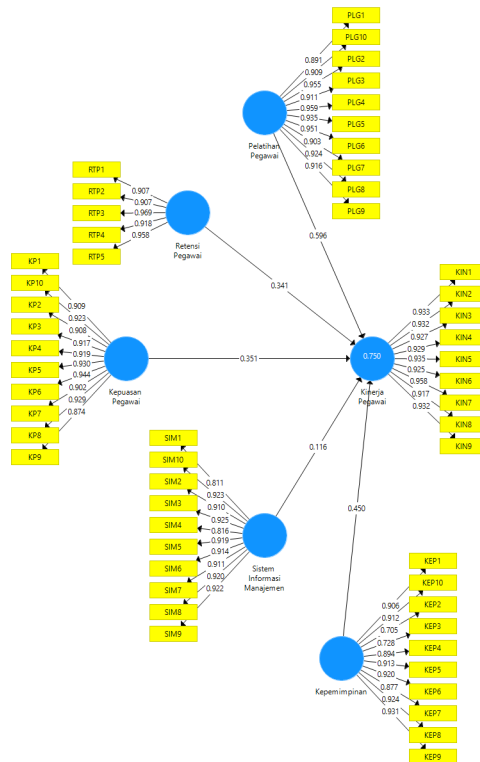


Gambar 1. Spesifikasi Model SEM PLS

Pengujian Outer Model

Pada tahap pengujian outer model pengujian yang dilakukan adalah pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Hasil analisis PLS dapat dipergunakan dalam menguji hipotesis penelitian apabila semua indikator model PLS telah

terpenuhi syarat validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas komposit. Model PLS harus diestimasi menggunakan teknik algoritmik untuk mendapatkan hasil pengujian model eksternal. Berikut hasil estimasi model SEM PLS dengan teknik Algoritma 1 setelah dilakukan estimasi.



Gambar 2. Spesifikasi Model SEM PLS *Algorithm*

Validitas Konvergen

Sesuai hasil evaluasi model SEM pada Gambar 2 terbukti bahwa *loading factor* terhadap konstruknya yang dipakai untuk mengukur semua variabel yang tersisa dalam model ini valid. Batas *loading factor* yang digunakan adalah 0,7 untuk menilai validitas konvergen

dikarenakan penelitian bersifat konfirmatori. Langkah selanjutnya adalah pengujian pada tahap *Average Variance Extracted* (AVE). Keterangan lebih lanjut tentang nilai *loading factor* dan AVE dari model dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading Factor	Cut Value	AVE	Validity
Kepemimpinan	KEP1	0,906	0,7	0,76	Valid
	KEP10	0,912	0,7		Valid
	KEP2	0,705	0,7		Valid
	KEP3	0,728	0,7		Valid
	KEP4	0,894	0,7		Valid
	KEP5	0,913	0,7		Valid
	KEP6	0,920	0,7		Valid
	KEP7	0,877	0,7		Valid
	KEP8	0,924	0,7		Valid
	KEP9	0,931	0,7		Valid
Kinerja Pegawai	KIN1	0,933	0,7	0,868	Valid
	KIN2	0,932	0,7		Valid
	KIN3	0,927	0,7		Valid
	KIN4	0,929	0,7		Valid
	KIN5	0,935	0,7		Valid
	KIN6	0,925	0,7		Valid
	KIN7	0,958	0,7		Valid
	KIN8	0,917	0,7		Valid
	KIN9	0,932	0,7		Valid

Variabel	Indikator	Loading Factor	Cut Value	AVE	Validity
Kepuasan Pegawai	KP1	0,909	0,7	0,839	Valid
	KP10	0,923	0,7		Valid
	KP2	0,908	0,7		Valid
	KP3	0,917	0,7		Valid
	KP4	0,919	0,7		Valid
	KP5	0,930	0,7		Valid
	KP6	0,944	0,7		Valid
	KP7	0,902	0,7		Valid
	KP8	0,929	0,7		Valid
	KP9	0,874	0,7		Valid
Pelatihan Pegawai	PLG1	0,891	0,7	0,857	Valid
	PLG10	0,909	0,7		Valid
	PLG2	0,955	0,7		Valid
	PLG3	0,911	0,7		Valid
	PLG4	0,959	0,7		Valid
	PLG5	0,935	0,7		Valid
	PLG6	0,951	0,7		Valid
	PLG7	0,903	0,7		Valid
	PLG8	0,924	0,7		Valid
	PLG9	0,916	0,7		Valid
Retensi Pegawai	RTP1	0,907	0,7	0,869	Valid
	RTP2	0,907	0,7		Valid
	RTP3	0,969	0,7		Valid
	RTP4	0,918	0,7		Valid
	RTP5	0,958	0,7		Valid
Sistem Informasi Manajemen	SIM1	0,811	0,7	0,806	Valid
	SIM10	0,923	0,7		Valid
	SIM2	0,910	0,7		Valid
	SIM3	0,925	0,7		Valid
	SIM4	0,816	0,7		Valid
	SIM5	0,919	0,7		Valid
	SIM6	0,914	0,7		Valid
	SIM7	0,911	0,7		Valid
	SIM8	0,920	0,7		Valid
	SIM9	0,922	0,7		Valid

Sumber: data diolah (2024)

Pada Tabel 1 menyatakan hasil penilaian *loading factor* dan AVE menunjukkan semua konstruk valid dengan $AVE > 0,5$. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh struktur memenuhi persyaratan validitas konvergen yang diperlukan dari perspektif nilai *loading factor* dan AVE.

Validitas Deskriminan

Apabila nilai $\sqrt{AVE}$ (angka pada diagonal) setiap konstruk eksogen melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (angka di bawah dan di sebelah kiri $\sqrt{AVE}$), maka validitas diskriminan model tersebut telah memenuhi persyaratan.

Tabel 2. Validitas Diskriminan menurut Uji *Fornell Larcker*

	KEP	KIN	KP	PLG	RTP	SIM
KEP	0,875					
KIN	0,734	0,932				
KP	-0,711	-0,713	0,916			
PLG	0,630	0,780	-0,868	0,926		
RTP	0,615	0,714	-0,844	0,752	0,932	
SIM	-0,441	-0,325	0,518	-0,440	-0,475	0,898

Sumber: data diolah (2024)

Semua konstruk yang termasuk dalam model PLS ini memenuhi persyaratan validitas diskriminan, karena nilai akar AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) untuk setiap konstruk selalu lebih besar daripada koefisien korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain, seperti yang ditunjukkan oleh hasil uji validitas diskriminan yang disajikan pada Tabel 2.

Selain metode Fornell-Larcker, nilai *cross-loading* indikator pada struktur tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Apabila nilai *cross-loading* indikator pada suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross-loading* indikator pada konstruk lain, maka indikator tersebut dianggap memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 3. Validitas Diskriminan menurut nilai *Cross Loading*

	KEP	KIN	KP	PLG	RTP	SIM
KEP1	0,906	0,606	-0,664	0,542	0,578	-0,371
KEP10	0,912	0,787	-0,702	0,683	0,665	-0,385
KEP2	0,705	0,573	-0,509	0,486	0,475	-0,563
KEP3	0,728	0,467	-0,472	0,364	0,457	-0,360
KEP4	0,894	0,704	-0,657	0,577	0,488	-0,359
KEP5	0,913	0,520	-0,554	0,449	0,463	-0,329
KEP6	0,920	0,719	-0,652	0,620	0,565	-0,386
KEP7	0,877	0,587	-0,714	0,591	0,569	-0,404
KEP8	0,924	0,698	-0,575	0,541	0,539	-0,342
KEP9	0,931	0,646	-0,665	0,564	0,534	-0,381
KIN1	0,723	0,933	-0,670	0,760	0,605	-0,284
KIN2	0,578	0,932	-0,660	0,729	0,692	-0,299
KIN3	0,717	0,927	-0,588	0,650	0,557	-0,253
KIN4	0,633	0,929	-0,702	0,729	0,707	-0,331
KIN5	0,809	0,935	-0,729	0,764	0,684	-0,339
KIN6	0,585	0,925	-0,577	0,683	0,653	-0,251
KIN7	0,767	0,958	-0,698	0,708	0,722	-0,333
KIN8	0,592	0,917	-0,672	0,730	0,688	-0,319
KIN9	0,725	0,932	-0,675	0,777	0,676	-0,306
KP1	-0,661	-0,539	0,909	-0,776	-0,804	0,500
KP10	-0,746	-0,756	0,923	-0,807	-0,885	0,507
KP2	-0,679	-0,753	0,908	-0,797	-0,786	0,431
KP3	-0,651	-0,583	0,917	-0,803	-0,772	0,488
KP4	-0,605	-0,715	0,919	-0,856	-0,755	0,441
KP5	-0,626	-0,586	0,930	-0,733	-0,711	0,496
KP6	-0,676	-0,677	0,944	-0,837	-0,757	0,482
KP7	-0,608	-0,571	0,902	-0,746	-0,756	0,479
KP8	-0,668	-0,713	0,929	-0,832	-0,768	0,482
KP9	-0,557	-0,536	0,874	-0,728	-0,713	0,453
PLG1	0,750	0,711	-0,820	0,891	0,695	-0,434
PLG10	0,540	0,704	-0,817	0,909	0,789	-0,433
PLG2	0,580	0,809	-0,805	0,955	0,715	-0,396
PLG3	0,456	0,679	-0,770	0,911	0,681	-0,371
PLG4	0,577	0,726	-0,832	0,959	0,757	-0,451

	KEP	KIN	KP	PLG	RTP	SIM
PLG5	0,583	0,706	-0,785	0,935	0,620	-0,384
PLG6	0,620	0,726	-0,875	0,951	0,739	-0,442
PLG7	0,529	0,648	-0,740	0,903	0,548	-0,362
PLG8	0,606	0,791	-0,807	0,924	0,747	-0,408
PLG9	0,583	0,695	-0,776	0,916	0,646	-0,386
RTP1	0,501	0,541	-0,771	0,647	0,907	-0,454
RTP2	0,633	0,734	-0,810	0,707	0,907	-0,443
RTP3	0,613	0,718	-0,788	0,698	0,969	-0,433
RTP4	0,569	0,646	-0,786	0,708	0,918	-0,441
RTP5	0,528	0,655	-0,776	0,736	0,958	-0,450
SIM1	-0,480	-0,377	0,537	-0,475	-0,454	0,811
SIM10	-0,431	-0,316	0,464	-0,398	-0,420	0,923
SIM2	-0,367	-0,263	0,442	-0,359	-0,438	0,910
SIM3	-0,353	-0,227	0,440	-0,354	-0,395	0,925
SIM4	-0,271	-0,272	0,409	-0,356	-0,403	0,816
SIM5	-0,363	-0,242	0,428	-0,353	-0,369	0,919
SIM6	-0,409	-0,326	0,475	-0,417	-0,459	0,914
SIM7	-0,399	-0,252	0,476	-0,387	-0,399	0,911
SIM8	-0,425	-0,321	0,488	-0,428	-0,453	0,920
SIM9	-0,383	-0,225	0,425	-0,339	-0,421	0,922

Sumber: data diolah (2024)

Setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk yang seharusnya, bukan konstruk lain. Hal ini mengindikasikan bahwa semua indikator telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang diperlukan.

Nilai HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan selain uji *cross-loading* dan Fornell-Larcker. Metode HTMT direkomendasikan sebagai jalan lain untuk mengevaluasi validitas diskriminan antara konstruk

dalam sebuah model. Metode pengukuran ini bergantung pada *matriks multitrait-multimethod*. Nilai HTMT antara dua konstruk reflektif harus kurang dari 0,9 untuk memastikan bahwa konstruk tersebut valid (Henseler, Ringle, and Sarstedt 2015). Apabila nilai HTMT antara konstruk dalam pengujian ini dengan konstruk lainnya tidak melebihi 0,9 maka konstruk dalam model PLS dianggap memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 4. HTMT antar Konstruk Latent

	KEP	KIN	KP	PLG	RTP	SIM
KEP						
KIN	0,740					
KP	0,724	0,715				
PLG	0,638	0,791	0,881			
RTP	0,631	0,727	0,867	0,770		
SIM	0,451	0,321	0,525	0,440	0,486	

Sumber: data diolah (2024)

Semua konstruk pada model PLS penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, seperti yang terlihat dari hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 4 dengan nilai HTMT antara konstruk tidak melebihi 0,9.

Reliabilitas Konstruk

Nilai yang disarankan untuk kedua ukuran ini biasanya harus lebih dari 0,7. Namun, dalam penelitian pengembangan, nilai Cronbach's Alpha dan Reliabilitas Komposit yang lebih rendah (0,5) masih dapat diterima, apabila persyaratan validitas konvergen dan diskriminan sudah dipenuhi.

Tabel 5. Reliabilitas Komposit

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Reliability
KEP	0,965	0,970	reliabel
KIN	0,981	0,983	reliabel
KP	0,979	0,981	reliabel
PLG	0,981	0,984	reliabel
RTP	0,962	0,971	reliabel
SIM	0,973	0,977	reliabel

Sumber: data diolah (2024)

Semua konstruk dalam penelitian memenuhi standar reliabilitas yang diperlukan, seperti yang terlihat pada hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 5 di atas. Nilai gabungan reliabilitas dan Cronbach's Alpha untuk konstruk secara keseluruhan melebihi 0,7.

Seluruh indikator valid untuk mengukur konstruknya dan konstruk tersebut reliabel menurut semua hasil pengujian validitas dan reliabilitas pada tahap pengujian *outer model*, maka pengujian *inner model* dapat dilakukan.

Pengujian Inner Model

Tujuan dari pengujian tahap *inner model* adalah untuk memastikan bahwa model PLS yang akan diestimasi sesuai dengan data yang dianalisis, sehingga sampel yang digunakan dapat

mencerminkan kondisi populasi yang sebenarnya.

Pengujian *Goodness of fit model* Penilaian R Square Model

Menurut (Chin and Newsted 1998) menyatakan nilai R Square > 0,67 menunjukkan bahwa model PLS memiliki kekuatan yang kuat dalam mengestimasi variabel endogen. Rentang nilai R Square antara 0,33 hingga 0,67 menandakan kekuatan yang moderat dari model PLS, sedangkan nilai antara 0,19 hingga 0,33 menunjukkan kelemahan model dalam mengestimasi variabel endogen. Sesuai analisis pada Tabel 6, ditemukan bahwa R Square untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,750 (*strong*), yang berarti bahwa model PLS ini memiliki kekuatan yang kuat dalam memprediksi variabel kinerja pegawai.

Tabel 6. Nilai R Square

Variabel	R Square	Kriteria
Kinerja Pegawai	0,750	<i>strong</i>

Sumber: data diolah (2024)

Penilaian Q Square Model

Q Square mengindikasikan relevansi prediksi model, di mana nilai antara 0,02 hingga 0,15 menyatakan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang rendah, nilai antara 0,15 hingga 0,35 menyatakan relevansi prediksi yang sedang, dan nilai di atas 0,35 menyatakan relevansi prediksi yang

besar. Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.18, ditemukan bahwa Q Square untuk variabel kinerja pegawai berada pada kategori *big predictive relevance*, yang menunjukkan bahwa model ini memiliki tingkat relevansi prediksi yang besar terhadap variabel kinerja pegawai.

Tabel 7. Q Square Model

Variabel Latent	Q Square	Kriteria
Kinerja Pegawai	0,644	<i>Big Predictive relevance</i>

Sumber: data diolah (2024)

Penilaian SRMR Model

Kualitas *goodness of fit model* juga bisa dinilai dari SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) *estimated model*. Menurut standar yang ditetapkan, sebuah model dianggap memiliki *perfect fit* jika nilai SRMR *estimated model* < 0,08, dan *fit* jika nilai SRMR *estimated*

model berada di antara 0,08 hingga 0,10. hasil analisa yang ditunjukkan pada Tabel 8, diketahui bahwa nilai SRMR *estimated model* yaitu 0,070, yang menyatakan bahwa model ini berada pada kategori *perfect fit*.

Tabel 8. SRMR

Komponen	SRMR	Estimated Model
Saturated Model	0,070	<i>Perfect fit</i>
Estimated Model	0,070	

Sumber: data diolah (2024)

Multikolinearitas

Untuk mengetahui pengujian model SEM PLS pada Multikolinearitas digunakan uji menggunakan nilai VIF pada *inner model*. Hasil multikolinearitas harus bebas untuk

pengujian model SEM PLS, yaitu nilai VIF inner model < 5,00. Berdasarkan hasil analisa pada tabel dibawah, nilai VIF inner model untuk semua konstruk adalah < 5,00, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

Tabel 9. VIF Inner Model

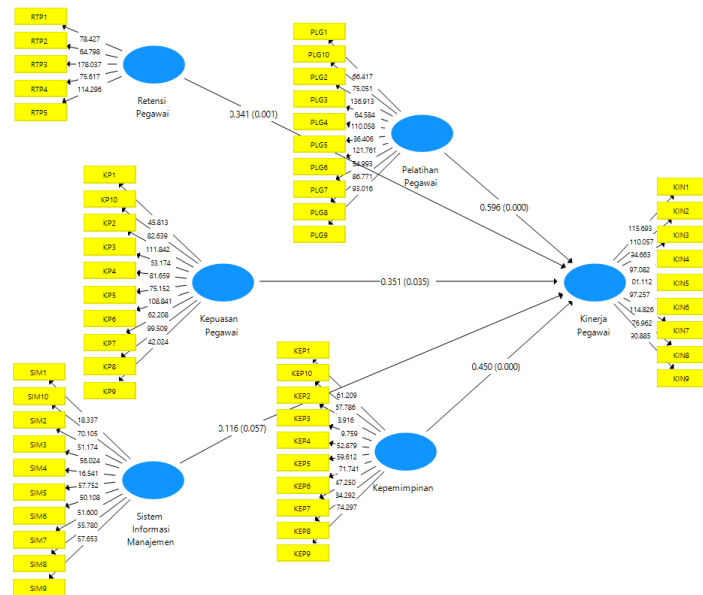
	KEP	KIN	KP	PLG	RTP	SIM
KEP		1,897				
KIN						
KP		3,651				
PLG		3,292				
RTP		2,854				
SIM		1,487				

Sumber: data diolah (2024)

Pengujian Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung, juga disebut efek langsung, adalah ketika variabel eksogen mempengaruhi variabel endogen secara langsung tanpa intervensi dari variabel lain. Nilai p, nilai t-statistik, dan koefisien jalur pada jalur yang menghubungkan variabel endogen dan eksogen diamati dalam analisis SEM PLS untuk menunjukkan arah pengaruh langsung dan signifikansi. Jika nilai p-value $< 0,05$ dan t-statistik $> 1,96$ (untuk uji dua arah dengan $\alpha 5\%$) atau t-statistik $> 1,65$ (untuk uji satu arah), maka

variabel eksogen tersebut dianggap berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen, dengan arah pengaruh ditentukan oleh tanda pada koefisien jalurnya. Sebaliknya, jika nilai p-value $> 0,05$ dan t-statistik $< 1,96$ (untuk uji dua arah dengan $\alpha 5\%$) atau t-statistik $< 1,65$ (untuk uji satu arah), maka variabel eksogen tersebut dianggap tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen (Hair et al., 2019). Berikut adalah hasil estimasi model SEM PLS menggunakan metode bootstrapping.



Gambar 2. Hasil Estimasi Model Bootstrapping

Hasil pengujian pengaruh antar variabel ditentukan berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan teknik

bootstrapping untuk 93 sampel adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Path	Original Sample	t Statistics	P Values
KEP -> KIN	0,450	6,284	0,000
KP -> KIN	0,351	1,820	0,035
PLG -> KIN	0,596	5,530	0,000
RTP -> KIN	0,341	3,054	0,001
SIM -> KIN	0,116	1,580	0,057

Sumber: data diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Kepuasan pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan p value sebesar $0,035 < 0,05$, T statistik $1,820 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar 0,351, Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi berkorelasi positif dengan kinerja mereka, sedangkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih rendah berkorelasi negatif dengan kinerja mereka.
2. Pelatihan pegawai rumah sakit berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini ditunjukkan oleh nilai p $0,000 < 0,05$, nilai T statistik $5,530 > 1,96$, dan koefisien jalur positif 0,596. Ini menunjukkan bahwa tingkat pelatihan yang lebih tinggi meningkatkan kinerja pegawai, dan tingkat pelatihan yang lebih rendah menurunkan kinerja pegawai. Sebaliknya, nilai p yang lebih rendah menunjukkan kinerja pegawai yang lebih rendah.
3. Retensi pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan p value sebesar $0,001 < 0,05$, T statistik $3,054 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar 0,341, Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat dengan retensi karyawan yang lebih tinggi, dan sebaliknya kinerja karyawan menurun dengan retensi karyawan yang lebih rendah.

4. Sistem informasi manajemen tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan dengan p value sebesar $0,057 > 0,05$ T statistik $1,580 < 1,96$, Hal ini berarti bahwa kurangnya sistem informasi pegawai tidak berdampak pada kinerja pegawai.
5. Kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$, T statistik $6,284 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar 0,450, Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan meningkat dengan tingkat kepemimpinan yang lebih tinggi, dan sebaliknya, kinerja karyawan menurun dengan tingkat kepemimpinan yang lebih rendah.

Koefisien Determinasi

Besar kecilnya kontribusi total variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi yang diwakili oleh *R-square* yang terkoreksi. Nilai *Adjusted R-squared* berkisar antara 0 sampai 1 atau dapat diartikan dalam bentuk persentase (0 sampai 100%). Semakin tinggi nilai koefisien determinasi maka semakin besar varians variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Sebaliknya, nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan kecilnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, artinya masih banyak faktor lain di luar variabel eksogen yang mempengaruhi variabel endogen.

Tabel 11. Koefesien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,750	0,736

Sumber: data diolah (2024)

Nilai *adjusted R square* efektivitas audit internal sebesar 0,736 berarti bahwa 73,6% variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel pelatihan pegawai, retensi pegawai, kepuasan pegawai, system informasi manajemen, dan kepemimpinan sedangkan sisanya

sebanyak 26,4% kinerja pegawai dipengaruhi faktor lain di luar pelatihan pegawai, retensi pegawai, kepuasan pegawai, system informasi manajemen, dan kepemimpinan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 12. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien Regresi	Kesimpulan
1	Kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Koef Jalur = 0,450 t = 6,284; p value = 0,000	diterima
2	Pelatihan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Koef Jalur = 0,596 t = 5,530; p value = 0,00	diterima
3	Retensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Koef Jalur = -0,341 t = 3,054; p value = 0,001	diterima
4	Sistem informasi manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Koef Jalur = 0,116 t = 1,580; p value = 0,057	Tidak diterima
5	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Koef Jalur = 0,351 t = 1,820; p value = 0,035	diterima

Sumber: data diolah (2023)

Penjelasan dari hasil pengujian hipotesis diatas adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 dalam penelitian ini menyatakan 'kepuasan pegawai dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai', hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai p value kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,000 < 0,05$ T statistik $6,284 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,450, oleh karena nilai p value yang diperoleh $< 0,05$ T statistik $> 1,96$ dan koefisien pada jalur positif maka bisa ditarik kesimpulan bahwa kepuasan pegawai dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dan mendukung hipotesis 1 dalam penelitian sehingga hipotesis 1 diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian (Damayanti, Hanafi, and

Cahyadi 2018) yang menyatakan kepuasan kerja mempunyai pengaruh kuat dan bermakna terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis 2 dalam penelitian ini menyatakan pelatihan pegawai dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai p value pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,000 < 0,05$ T statistik $5,530 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,596, dikarenakan nilai p value yang didapatkan $< 0,05$ T statistik $> 1,96$ dan koefisien pada jalur positif maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan pegawai dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hal ini mendukung hipotesis 2 dalam penelitian sehingga hipotesis

- 2 diterima. Ini sesuai dengan penelitian (Suwandi, Wibasuri, and Magdalena 2021) yang menyatakan pelatihan secara parsial berpengaruh bermakna terhadap kinerja pegawai.
3. Hipotesis 3 dalam penelitian ini menyatakan retensi pegawai dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai p value retensi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,001 < 0,05$ T statistik $3,054 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,341, oleh karena nilai p value yang diperoleh $< 0,05$ T statistik $> 1,96$ dan koefisien pada jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa retensi pegawai dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hal ini mendukung hipotesis 3 dalam penelitian sehingga hipotesis 3 diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian (Mahardika, Suddin, and Wardiningsih 2019) yang menyatakan terdapat pengaruh signifikan retensi karyawan terhadap kinerja.
 4. Hipotesis 4 dalam penelitian ini menyatakan sistem informasi manajemen dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai p value pengaruh sistem informasi manajemen terhadap kinerja pegawai sebesar $0,057 > 0,05$ T statistik $1,580 < 1,96$, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa sistem informasi manajemen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini tidak mendukung hipotesis 4 pada penelitian sehingga hipotesis 4 tidak diterima. Ini mendukung penelitian (Maramis and Prasetyo 2018) yang menyatakan bahwa SIMRS tidak berhubungan secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
 5. Hipotesis 5 dalam penelitian ini menyatakan kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai p value kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar $0,035 < 0,05$ T statistik $1,820 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,351, dikarenakan nilai p value yang diperoleh $< 0,05$ T statistik $> 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sehingga disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hal ini mendukung hipotesis 5 dalam penelitian sehingga hipotesis 5 diterima. Hal ini mendukung penelitian (Mose 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi secara positif dan bermakna terhadap kinerja perawat.

SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil penelitian di RSUD dr. M. Soewandhie tentang perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah:

1. *Human Capital*
 - a. Kepuasan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. dengan nilai p value kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,000 < 0,05$ T statistik $6,284 > 1,96$ dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,450. Persepsi responden terhadap kepuasan pegawai tinggi dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 4,13. Nilai terendah kepuasan pegawai terdapat pada indikator kesempatan untuk

dipromosikan, imbalan yang layak dan supervisi/pengawasan

- b. Pelatihan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai p value pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,000 < 0,05$ T statisitik 5,530 > 1,96 dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,596. Persepsi responden terhadap pelatihan pegawai tinggi dengan nilai rata-rata 4,34. Nilai terendah terdapat pada indikator pelatihan yang profesional dan peserta yang mengikuti pelatihan.
 - c. Retensi pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai nilai p value retensi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar $0,001 < 0,05$ T statisitik 3,054 > 1,96 dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,341. Persepsi responden terhadap retensi pegawai tinggi dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 4,15. Nilai terendah terdapat pada indikator pemberian penghargaan, peluang karir dalam rumah sakit.
2. *Information Capital*
Sistem informasi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai p value pengaruh sistem informasi manajemen terhadap kinerja pegawai sebesar $0,057 > 0,05$ T statisitik 1.580 < 1,96. Tetapi persepsi responden terhadap sistem informasi manajemen tinggi dengan nilai rata-rata 4,09 dengan nilai terendah terdapat pada indikator komponen fisik (hardware), program komputer (*software*) dan *basic data*.
 3. *Organization Capital*
Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai nilai p value kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar

$0,035 < 0,05$ T statisitik 1,820 > 1,96 dan koefisien pada jalur positif sebesar 0,351. Persepsi responden terhadap kepemimpinan tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 3,75. Nilai terendah terdapat pada indikator fungsi delegasi dan fungsi pengendalian kepemimpinan.

Dengan demikian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja pada kategori *human capital* dan *organization capital*, sedangkan kategori *information capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD dr. M. Soewandhie.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, Marbawi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori Praktek Dan Penelitian*. Lhokseumawe: Unimal Press.
- Al., Ningrum et. 2021. "Konsep Komitmen Organisasional. Pengantar Ilmu Manajemen." (October):197–206.
- Ansani, and H. Muhammad Samsir. 2022. "Bandura's Modeling Theory." *Jurnal Multidisiplin Madani* 2(7):3067–80.
- Artha, Luh Cici, Ni Kadek Sinarwati, and Gede Adi Yuniarta. 2016. "Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi, Efektifitas Atas Sistem Informasi Akuntansi Dan Kesesuaian Tugas Terhadap Kinerja Karyawan Di RSU Kertha Usada Kabupaten Buleleng." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi* 4(1).
- Atawirudi, Rusli-, Muhamad Azis Firdaus, and Rachmatullaily .. Rachmatullaily. 2020. "Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Al Tijarah* 6(3):60. doi: 10.21111/tijarah.v6i3.5607.

- Azura, Nur, Rahayu Setianingsih, and Dede Iskandar Siregar. 2023. "Pengaruh Kepemimpinan, Pelatihan Dan Turnover Intention Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Prima Pekanbaru." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA* 2(1):201–14.
- Burhanudin, and Agus Kurniawan. 2020. "Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Bri Purworejo." *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 11(1):7–18.
- Busyeri, Azzam Tiar. 2023. "Data on the Role of Human Capital in Improving Organizational Performance." *International Journal Management Science and Business* 5(2):85–94.
- Chairunnisah, Reni. 2021. *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Chin, W. W., and P. R. Newsted. 1998. "The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Modern Methods for Business Research." *Statistical Strategies for Small Sample Research* (January 1998):295-336.
- Damayanti, Riski, Agustina Hanafi, and Afriyadi Cahyadi. 2018. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis Rs Islam Siti Khadijah Palembang)." *L Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun* (2):75–86.
- Folger, Robert. 2016. "Encyclopedia of Management Theory." *Encyclopedia of Management Theory* (May 2018):250–53. doi: 10.1002/9781118785317.weom110075.
- Gavinov, Ivan Tinarbudi. 2023. "ALBAMA : Jurnal Bisnis Administrasi Dan Manajemen ALBAMA : Jurnal Bisnis Administrasi Dan Manajemen." 16(2):24–32.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, and Christian M. Ringle. 2019. "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM." *European Business Review* 31(1):2–24. doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- Hakim, Nurul Hida, Sudarijati, and Erni Yuningsih. 2023. "The Effect of Employee Retention, Job Satisfaction, and Work Motivation on Employee Performance in PT. Citra Asri Buana." *Formosa Journal of Applied Sciences (FJAS)* 2(9):2281–2302.
- Henseler, Jörg, Christian M. Ringle, and Marko Sarstedt. 2015. "A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1):115–35. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996. *Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. edited by Y. Sumiharti and W. C. Kristiaji. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Komara, Anton Tirta, and Euis Nelliwati. 2014. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bandung." *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* 8(2):73–85.
- Kusumadewi, Nurul, Amran Razak, and Nurmiati Mukhlis. 2023.

- “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Asuhan Keperawatan Di Instalasi Rawat Inap RSUD Labuang Baji Makassar.” *Journal of Muslim Community Health (JMCH)* 2023 4(3):222–39.
- Mahardika, Dwi Septian, Alwi Suddin, and Suprihatmi Sri Wardiningsih. 2019. “Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Retensi Karyawan Dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit.” *Jurnal Manajemen UNSRI* 13(1):81–93.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maramis, Stenly, and Arfhan Prasetyo. 2018. “Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Terhadap Kinerja Karyawan RSPAD Gatot Jakarta.” *Sistem Informasi STMIK Antar Bangsa VII*(2):1–11.
- Mose, Ria Efkelin. 2020. “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Perawatan Kelas III RS Husada Jakarta.” *Jurnal Kesehatan Holistic* 4(1):1–11. doi: 10.33377/jkh.v4i1.58.
- Muchlis, Nurmiati, and Mursalim Umar Gani. 2017. *Religiusitas Dan Retensi Karyawan*.
- Mutiarin, Dyah. 2014. *Manajemen Birokrasi Dan Kebijakan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Narpati, Bintang, Dian Sudiantini, and Kardinah Meutia. 2022. *Perilaku Organisasi Teori Dan Konsep*. Vol. 11. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Nuramalia, L., P. Purwadhi, and R. Andriani. 2023. “Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Khusus Paru Kabupaten” *Innovative: Journal Of Social ...* 3:8915–28.
- Panjaitan, Agus. 2016. “Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Advent Bandar Lampung The Influence Of Training And Work Motivation To The Employees Performance Of Bandar Lampung Adventist Hospital.” *Jurnal Ilmiah Gema Ekonomi* 6(2):823–44.
- Purwati, Atiek Sri, and Siti Zulaikha. 2020. “Teori Kontinjensi, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Outcomes Perusahaan: Implikasinya Dalam Riset Masa Kini Dan Masa Yang Akan Datang.” *Fakultas Ekonomi UNSOED Jawa Tengah*:1–11.
- Rahmadhani, Nabila Putri, and Yeyen Priyanti. 2022. “Konsep Dasar Kepuasan Kerja : Sebuah Tinjauan Teori.” *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK)* 1(1):39–48.
- Rahmadi. 2011. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Banjarmasin: Antasari Press.
- Rahman, Hishna, and Fuad Mas’ud. 2022. “Pengaruh Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Perawat Dengan Motivasi Kerja Islam Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit Islam Muhammadiyah Kabupaten Kendal).” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8(01):976–86.
- Rahmawati, Meylin, and Irwana Irwana. 2020. “Pengaruh Stres Kerja,

- Kepuasan Kerja Dan Dukungan Sosial Terhadap Kinerja Perawat Di Puskesmas Sebatik.” *Jurnal Ekonomika* 11(2):0–14. doi: 10.35334/jek.v11i2.1408.
- Rahmayati, T. Elfir. 2021. “Keseimbangan Kerja Dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja.” *Juripol* 4(2):129–41. doi: 10.33395/juripol.v4i2.11098.
- Roni Harsoyo. 2022. “Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass Dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam.” *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management* 3(2):247–62. doi: 10.21154/sajiem.v3i2.112.
- Rumawas, Wehelmina, and S. Sos. 2021. *Manajemen Kinerja*. Manado: Unsrat Press.
- Sachau, Daniel A. 2007. “Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement.” *Human Resource Development Review* 6(4):377–93. doi: 10.1177/1534484307307546.
- Setiawan, Eko Yudhi. 2019. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Di Rumah Sakit National Surabaya.” *E-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA* 1(1):31–41.
- Shala, Blerona, Abetare Prebreza, and Berim Ramosaj. 2021. “The Contingency Theory of Management as a Factor of Acknowledging the Leaders-Managers of Our Time Study Case: The Practice of the Contingency Theory in the Company Avrios.” *OALib* 08(09):1–20. doi: 10.4236/oalib.1107850.
- Sinaga, Elida Putri, Sri Langgeng Ratnasari, and Moch Aminudin Hadi. 2021. “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.” *EQUILIBRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi* 8(2):104–10. doi: 10.33373/jeq.v8i2.3816.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2022. *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Sugiono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. edited by Sutopo. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suwandi, Suwandi, Anggalia Wibasuri, and Betty Magdalena. 2021. “Pengaruh Pelatihan Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Tenaga Medis.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen: Jurnal Ilmiah Multi Science* 12(2):104–18. doi: 10.52657/jiem.v12i2.1592.
- Tarjo. 2019. “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada RSUD H. Hanafie Muara Bungo).” *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis* 2(1):53–65.
- Trisnantoro, Laksono. 2005. *Aspek Strategis Manajemen Rumah Sakit*. Yogyakarta: Andi, Yogyakarta.
- Umar, Husein. 2012. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo, Ryan Adhi. 2022. “Analisis Pengaruh Penerapan ‘Sistem Informasi Manajemen (SIMRS) Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Permata Depok Jawa Barat’ Menggunakan Metode Regresi Linier Sederhana.”

*Reputasi: Jurnal Rekayasa
Perangkat Lunak* 3(2):44–50.

Yuanita Toendan, Rita. 2022. “Pengaruh
Retensi Pegawai Dan Lingkungan
Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
Kecamatan Jekan Raya, Palangka
Raya.” *Jurnal Manajemen Sains
Dan Organisasi* 3(3):263–73. doi:
10.52300/jmso.v3i3.8384.