

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *balanced scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam perspektif finansial ini terdapat perbedaan tujuan finansial dalam masing-masing tahap siklus hidup bisnis, yaitu bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*). Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen sasaran. Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Setiap bisnis memiliki rangkaian proses tertentu untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Perspektif keempat dan terakhir pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa (Sarjono dkk, 2010).

##### 2.1.1. Perspektif *financial*

Perspektif *financial* tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*. Sasaran perspektif *financial* meliputi *growth*, *sustain stage*, dan *harvest* (Permatasari & Dwiarti, 2016). Perspektif *financial* meliputi simpanan saham dan simpanan non saham (Riyana, 2017). Simpanan saham meliputi Simpanan Pokok (SP), Simpanan Wajib (SW), dan Simpanan Kesejahteraan Karyawan (SIKEKAR). Simpanan non saham meliputi Simpanan Sukarela (SS), Simpanan Pendidikan

(SIPENDIK), Simpanan Khusus Berjangka (SISUKA), Simpanan Bunga Bulanan (SIBULAN), dan Simpanan Kesejahteraan Hari Tua (SISEHAT).

#### 2.1.2. Perspektif *customer*

Dalam perspektif *customer*, kepuasan pelanggan menjadi salah satu tolok ukur penilaian (Permatasari & Dwiarti, 2016). Sari dan Arwinda (2015) menyatakan unsur-unsur pembentukan kepuasan pelanggan terdiri dari bukti langsung, daya tanggap, keandalan, jaminan, dan empati. Menurut Riyana (2017), perspektif *Customer* dalam koperasi meliputi Uang Transport Koordinator Unit, Pendidikan Anggota, Rapat Anggota Tahunan (RAT), Deviden, dan Pertumbuhan Anggota.

#### 2.1.3. Perspektif *internal business process*

Dalam perspektif *internal business process*, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal dan memilih kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan (Permatasari & Dwiarti, 2016). Menurut Sari dan Arwinda (2015), tahapan *internal business process* meliputi inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Menurut (Riyana, 2017), perspektif *internal process* dalam koperasi meliputi Jasa Piutang, Jasa Simpanan Puskopdit, Jasa Pelayanan, dan Uang Pangkal.

#### 2.1.4. Perspektif *learning and growth*

Dalam perspektif *learning and growth*, pengukuran dilakukan dengan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh (Permatasari & Dwiarti, 2016). Tujuan dari perspektif *learning and growth* adalah menyediakan infrastruktur sosial dan keuangan untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya, yaitu perspektif *financial*, perspektif *customer*, dan perspektif *internal business process*. Menurut Sari dan Arwinda (2015), agar perspektif *learning and growth* dapat berkembang maka perusahaan harus melakukan peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan kemampuan sistem informasi yang handal, serta pemberian motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan kepada karyawan agar

karyawan mampu memberikan kontribusi yang optimal. Menurut (Riyana, 2017), perspektif *Learning and Growth* dalam koperasi meliputi Pendapatan, Biaya Bunga Modal, Biaya Operasional, Asset, dan NPL (*Non Performing Loan*).

## 2.2 Sikap Kerja

Sikap kerja sebagai tindakan yang akan diambil karyawan dan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan. Sikap adalah suatu bentuk evaluasi atau reaksi perasaan sedangkan sikap seseorang terhadap suatu obyek adalah perasaan mendukung atau memihak (*favorable*) maupun perasaan tidak mendukung atau tidak memihak (*unfavorable*) pada obyek tersebut (Azwar, 2015). Sikap adalah keadaan siap mental yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman dan menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, obyek-obyek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan (Simanjuntak, 2020). Fungsi sikap kerja menurut Katz dalam buku Samsudin (2009), yaitu fungsi instrumental atau fungsi penyesuaian atau fungsi manfaat, fungsi pertahanan ego, fungsi ekspresi nilai, dan fungsi pengetahuan. Menurut Azwar (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi sikap yaitu pengalaman pribadi, pengaruh orang lain yang dianggap penting, pengaruh kebudayaan, media massa, lembaga pendidikan dan lembaga agama, dan faktor emosional.

## 2.3 Motivasi Kerja

Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Adha, dkk. (2019) mengartikan bahwa “motivasi mempunyai arti yang sama dengan motif, yakni suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu”. Suasana batin atau psikologis seorang pekerja sebagai individu dalam masyarakat organisasi atau perusahaan yang menjadi lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Motivasi sangat berkaitan dengan perilaku orang. Motivasi ada karena ada keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Upaya seseorang untuk memenuhi kebutuhan menjadi faktor pendorong adanya motivasi. Mengenai motivasi ini, dapat menjadi pedoman bagi

seorang manajer untuk mengarahkan dorongannya atau perilakunya ke arah yang dikehendaki manajer yaitu mencapai tujuan organisasi. Jika motivasi tinggi, maka kinerja juga tinggi dan sebaliknya, (Toha dan Darmanto, 2012).

#### **2.4 Kepuasan Kerja**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom dalam Sulastri, dkk. (2017) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins dalam Susanto (2016) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya.

#### **2.5 Budaya Organisasi**

Menurut Siagian dalam Koesmono (2015), budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan perusahaan itu terhadap perusahaan lain. Di sisi lain, budaya organisasi juga sering diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi karyawan dan konsumen. Berdasarkan berbagai asumsi tersebut, hal penting yang perlu ada dalam definisi budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam perusahaan. Selain dipahami, seluruh jajaran menyakini sistem nilai tersebut sebagai landasan gerak perusahaan. Gibson dkk. dalam Wibowo dan Putra (2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma yang unik, dimiliki secara bersama oleh anggota suatu

organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi organisasi yang efektif. Kotter dan Heskett dalam Pangumpia (2013) menyatakan bahwa budaya dalam organisasi merupakan nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi, cenderung membentuk perilaku kelompok. Nilai-nilai sebagai budaya organisasi cenderung tidak terlihat maka sulit berubah.

## 2.6 Kinerja

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tugas yang ingin dan harus dicapai, begitu juga dengan organisasi perusahaan didirikan oleh sekelompok orang, karena orang – orang tersebut ingin memperoleh keuntungan usaha. Dalam pencapaian tujuan organisasi sangat perlu oleh pelaku organisasi (*organization behavior*) merupakan pencerminan, pelaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) para pelaku yang terdapat dalam organisasi. Kinerja berasal dari kata kerja yang artinya apa yang dilakukan dan kegiatan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi lembaga. Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi (Koesmono, 2015). Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi itu bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Wibowo dan Putra, 2016). Kinerja perusahaan merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai untuk memperoleh kesempatan bagi perusahaan mencapai sukses di masa yang akan datang. Menurut Kaplan dalam Trisnaningsih (2017), hasil analisis kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dan unit-unit yang terkait di lingkungan perusahaan.

## 2.7 Hipotesis

Menurut Triono (2010) kerangka teoritis atau kerangka konseptual adalah jaringan asosiasi yang disusun, dijelaskan, dan dielaborasi secara logis antar

variabel yang dianggap relevan pada situasi masalah dan diidentifikasi melalui proses seperti wawancara, pengamatan, dan survei literatur. Manfaat koperasi dalam memberikan deviden kepada anggota sehingga visi dan misi untuk menyejahterakan anggota dapat diwujudkan melalui sikap kerja, motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Jika komunikasi antara manajer dengan karyawan berlangsung dua arah, sikap kerja dan motivasi karyawan dibangun positif, budaya organisasi dibangun dalam semangat kebersamaan, serta kepuasan kerja karyawan maksimal maka terdapat hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dinyatakan dalam bentuk pelayanan maksimal kepada anggota. Dengan demikian kerangka pemikiran dinyatakan dalam hipotesis asosiatif sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Terdapat korelasi antara sikap kerja terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai.

H<sub>2</sub>: Terdapat korelasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai.

H<sub>3</sub>: Terdapat korelasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai.

H<sub>4</sub>: Terdapat korelasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai.

## 2.8. Penelitian Terdahulu

Berikut ini penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penilaian tingkat kesehatan koperasi:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Nanang Subarna dengan judul "Analisis Penilaian Tingkat Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah Al-Uswah Indonesia Kota Banjar" tahun 2020 menunjukkan hasil predikat "**Dengan Pengawasan**" (skor 63,65).
- 2) Penelitian yang dilakukan Ita Kumalasari dengan judul "Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi pada Koperasi Simpan Pinjam Berkat Bulukumba" tahun 2019 menunjukkan hasil "**Cukup Sehat**". Penilaian berdasarkan pada tujuh aspek yaitu aspek permodalan, aspek kualitas aktiva produktif,

aspek manajemen, aspek efisiensi, aspek likuiditas, aspek kemandirian dan pertumbuhan, dan aspek jati diri koperasi dengan skor 62,7.

- 3) Penelitian yang dilakukan Misbachul Munir dan In Indarti dengan judul "Analisis Tingkat Kesehatan Koperasi Simpan Pinjam Cenderawasih Kecamatan Gubug Kabupaten Grobogan" tahun 2012 menunjukkan hasil "**Cukup Sehat**" dengan skor 60,2. Penilaian berdasarkan tujuh aspek yaitu aspek permodalan, aspek kualitas aktiva produktif, aspek manajemen, aspek efisiensi, aspek likuiditas, aspek kemandirian dan pertumbuhan, dan aspek jati diri koperasi.
- 4) Penelitian yang dilakukan Nur Latifathuz Zahra dan Aji Dedi Mulawarman dengan judul "Penilaian Tingkat Kesehatan Koperasi pada Koperasi Simpan Pinjam Mitra Sukses Lestari Malang" menunjukkan hasil pada tahun 2016 "**Cukup Sehat**" dengan skor 67,70, tahun 2017 "Dalam Pengawasan" dengan skor 62,45, tahun 2018 "Cukup Sehat" dengan skor 67,80.
- 5) Penelitian yang dilakukan Zahrudin Hodsay dan Zelfie Yolanda dengan judul "Analisis Penilaian Kesehatan Keuangan Koperasi Simpan Pinjam Sejahtera SMK Muhammadiyah 2 Palembang" tahun 2019 menghasilkan penilaian tingkat kesehatan tahun 2015 "**Cukup Sehat**" dengan skor 66,40, tahun 2016 "**Dalam Pengawasan**" dengan skor 64,45, tahun 2017 "**Dalam Pengawasan**" dengan skor 62,40.

Berikut ini penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan motivasi, budaya organisasi, sikap kerja, dan kepuasan terhadap kinerja karyawan:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Nines Intan Novianti dkk pada tahun 2015 yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Terhadap Karyawan PT. BPR Artha Mukti Santosa Semarang)" dengan hasil sebagai berikut:
  1. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.
  2. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

3. Variabel budaya organisasi dan motivasi kerja, secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi kepuasan kerja.
  4. Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
  5. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
  6. Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
  7. Variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi kinerja karyawan.
- 2) Penelitian yang dilakukan Dori Sandra Yudistira dan Febsri Susanti pada tahun 2019 dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan" dengan hasil sebagai berikut:
1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan.
  2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan.
  3. Motivasi kerja dan budaya kerja berpengaruh dan berkontribusi terhadap kinerja karyawan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Pesisir Selatan sebesar 67,1%.
- 3) Penelitian yang dilakukan Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, Achmad Hasan Hafidzi pada tahun 2019 berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember" menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan motivasi kerja pada Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah terbentuk, karena sebagian besar karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah



menjadi pegawai negeri sipil. Hasil pengujian penelitian variabel lingkungan kerja, membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 4) Penelitian yang dilakukan Isnan Munawirsyah pada tahun 2018 dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan" diperoleh hasil:
1. Ada pengaruh positif secara langsung, variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 27,5%.
  2. Ada pengaruh positif secara langsung, variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 12,5%.
  3. Ada pengaruh positif secara simultan variabel motivasi kerja (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 49,8%, dan 50,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

## 2.9. Research Gap

*Research gap* dalam penelitian pengukuran kinerja/tingkat kesehatan KSP Mekar Sai ini berupa teori dan regulasi penilaian tingkat kesehatan koperasi.

**Tabel 2.1.** *Research Gap* Berdasarkan Teori dan Regulasi

No	Aspek Fokus Penekanan	Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan UKM Nomor 06/Per/Dep.6/IV/2016	Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM Nomor 20/Per/M.KUKM/XI/2008	<i>World Council of Credit Unions</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
1.	Penilaian kinerja/tingkat kesehatan koperasi	Sehat: $80 \leq x \leq 100$ Cukup Sehat: $66 \leq x < 80$ Dalam Pengawasan: $51 \leq x < 66$ Dalam Pengawasan Khusus: $0 \leq x < 51$	Sehat: $80 \leq x \leq 100$ Cukup Sehat: $60 \leq x < 80$ Kurang Sehat: $40 \leq x < 60$ Tidak Sehat: $20 \leq x < 40$ Sangat Tidak Sehat: $0 \leq x < 20$	- P (Protection) - E (Effective Financial Structures) - A (Asset Quality) - R (Rates of Return on Cost) - L (Liquidity) - S (Sign of Growth)	- Financial - Customer - Business internal process - Learning and growth
2.	Banyak bidang	7	7	6	4
3.	Banyak aspek	17	17	17	22

Dalam Peraturan Deputi Bidang Pengawasan Kementerian Koperasi dan UKM Nomor 06/Per/Dep.6/IV/2016, terdapat 7 bidang dan 17 aspek yang menjadi penilaian tingkat kesehatan koperasi. Dalam Peraturan Menteri Negara Koperasi dan UKM No. 20/Per/M.KUKM/XI/2008 terdapat 7 bidang dan 17 aspek yang menjadi penilaian tingkat kesehatan koperasi. Dalam analisis PEARLS WOCCU terdapat 6 bidang dan 17 aspek yang digunakan KSP Mekar Sai dan klasifikasi tingkat kesehatan tidak dinyatakan/dicantumkan dalam Laporan Pengawas. Dalam analisis *balanced scorecard* terdapat 4 bidang dan 22 aspek yang menjadi penilaian kinerja/tingkat kesehatan KSP Mekar Sai.

Adapun *research gap* dalam penelitian pengukuran kinerja manajemen KSP Mekar Sai adalah sebagai berikut.

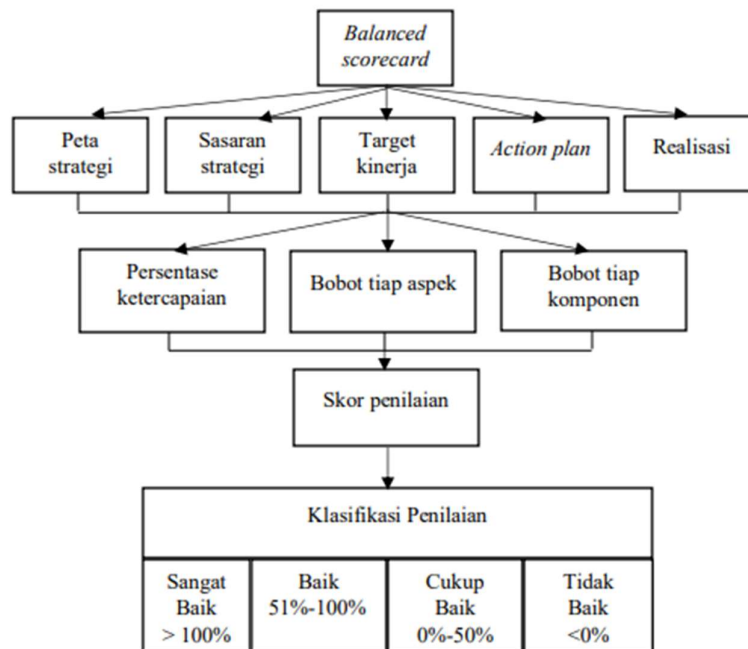
**Tabel 2.2.** *Research Gap* Hubungan Antar Variabel Sikap, Motivasi, Kepuasan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Judul Penelitian	Peneliti	Hubungan antar variabel
1.	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah (2016)	Eritha Sulastri, Saladin Ghalib, Taharuddin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja</li> <li>- Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ul>
2.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Subsektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur (2005).	H. Teman Koesmono	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi</li> <li>- Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</li> <li>- Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja</li> </ul>

			- Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja
--	--	--	---

## 2.10. Kerangka Pikir

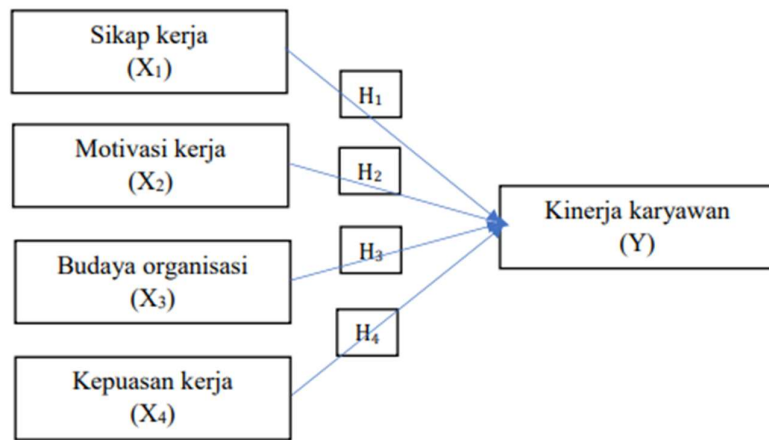
Berikut ini kerangka teoritis *balanced scorecard* untuk menilai kinerja KSP Mekar Sai.



(Zikrilla, 2019)

**Gambar 2.1** Diagram Penelitian *Balanced Scorecard* untuk Menilai Kinerja KSP Mekar Sai

Berikut ini kerangka teoritis analisis korelasi untuk mengukur hubungan antar variabel sikap, motivasi, kepuasan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan KSP Mekar Sai.



**Gambar 2.2** Diagram Pengukuran Hubungan Antar Variabel