

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Organisasi

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang diatur dan dikelola secara sadar, mempunyai batasan yang dapat diidentifikasi, dan bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di awal rencana perusahaan. Definisi-definisi terdahulu membuat kita tidak kesulitan untuk mengartikan istilah teori organisasi. Teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi (Robbins, 1994). Teori ini menunjuk aspek deskriptif dan prespektif. Hardjito (1997) memberikan pengertian yang mudah dipahami oleh pembaca tentang organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dan anggota untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi harus dilakukan bersama tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah. Hasibuan (2007) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan berbagai macam aktivitas untuk mencapai sebuah tujuan. Menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas-aktifitas yang sudah ditentukan.

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa organisasi terstruktur dan menawarkan cara mengkontruksikan organisasi agar dapat

meningkatkan keefektifan mereka lalu organisasi tersebut dijalankan secara sadar dan untuk mencapai tujuan organisasi dilakukan secara bersama-sama. Tujuan tersebut dapat dicapai dengan proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan aktivitas didalam organisasi tersebut.

Teori Organisasi sangat penting untuk dipelajari oleh kita karena dapat mengetahui secara mendalam tentang pengertian organisasi tersebut dan apa saja yang kita perlu ketahui tentang organisasi tersebut. Menjalankan serta mengkoordinasikan organisasi secara sadar, agar mendapatkan kemungkinan anggota tidak dapat mencapai tujuan dengan tindakan individu. Pengetahuan tentang manusia sebagai anggota organisasi, pengetahuan tentang pembagian, pengetahuan tentang hukum, dan sebagainya perlu kita ketahui dengan demikian apa yang seharusnya tujuan yang dicapai oleh organisasi dapat kita tegakkan. Untuk menyusun suatu organisasi yang baik perlu diperhatikan asas-asas dengan berdasarkan pendapat Harjito (1997) sebagai berikut :

a. Asas ke-1

Organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas. Tujuan yang di rencanakan oleh organisasi harus dapat dimengerti oleh semua orang di dalam organisasi tersebut. Tujuan yang tidak jelas bisa menjadi pengangan yang tidak mantap.

b. Asas ke-2

Organisasi harus ada kesatuan komando. Lebih mengarahkan kesatuan arah (*unity of direction*)

c. Asas ke-3

Organisasi harus melaksanakan pembagian kerja atau pembagian tugas. Karyawan akan lebih mengerti tentang tugas dan kewajiban masing-masing termasuk hak, wewenang dan tanggung jawab.

d. Asas ke-4

Mengharuskan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab. Pelimpahan wewenang berarti menyerahkan sebagian dari wewenang kepemimpinan kepada bawahan dengan kepercayaan penuh.

e. Asas ke-5

Tersedianya sarana dan prasarana. Tersedianya alat-alat dan pelengkap bagi keperluan bekerja organisasi.

2. Pusat Pertanggungjawaban

Sriwidodo (2010) mengatakan pusat pertanggungjawaban merupakan hasil dan kinerja dari sebuah unit kerja yang dipertanggung jawabkan oleh manajer. Kumpulan beberapa pusat pertanggungjawaban merupakan kesatuan didalam organisasi dimana seluruh pusat pertanggungjawaban tersebut akan membentuk jenjang hirarki dalam organisasi tersebut. Departemen dan diisidivisi dibentuk untuk tingkatan yang tertinggi dalam bentuk pusat pertanggungjawaban. Biasanya menerapkan istilah pusat pertanggungjawaban hanya didalam unit-unit kecil di organisasi ataupun unit-unit kerja yang terletak pada tingkatan bawah dalam suatu lingkup organisasi. Widyanto dalam (Lailiana, 2013) mengatakan pusat pertanggungjawaban adalah evaluasi dari

sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis yang akan diperbandingkan dengan pengukuran yang ditetapkan

Sriwidodo (2010) berpendapat bahwa didalam organisasi terdapat manajer yang bertanggung jawab atas unit dalam beberapa pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya. Manajer yang bertanggung jawab atas hasil dan kinerja dari setiap aktifitas yang dijalankannya.

Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban menurut Halim dkk (2003), adalah sebagai berikut:

- a. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dimana prestasi dari manajernya diukur berdasarkan pendapatannya. Manajer dari pusat pendapatan tidak dimintai pertanggungjawabannya mengenai masukannya, karena dia tidak mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat pendapatan akan bertanggung jawab terhadap tercapai atau tidaknya pendapatan yang ditargetkan di awal rencana tanpa harus dibebani tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi di departemennya. Pada umumnya, biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, maka pusat pendapatan umumnya juga merupakan pusat biaya kebijakan.
- b. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajernya diukur atas dasar biayanya. Setiap pusat pertanggungjawaban mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam bentuk

pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut. Berdasarkan hubungan antara keluaran dan masukannya, pusat biaya dapat dibagi lagi menjadi:

1) Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Manajer pusat biaya teknik diukur prestasinya atas dasar seberapa jauh dia dapat mempertahankan efisiensinya.

2) Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur prestasinya dari sudut efisiensinya. Pengendalian pusat biaya kebijakan dilakukan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman bagi manajer.

c. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut. Pusat laba didalamnya terdapat masukan dan keluarannya diukur dalam satuan uang untuk menghitung laba yang merupakan dasar pengukuran prestasi manajer. Akuntansi

keuangan didalamnya menyatakan pendapatan diakui dan dicatat pada saat terjadi transaksi penjualan.

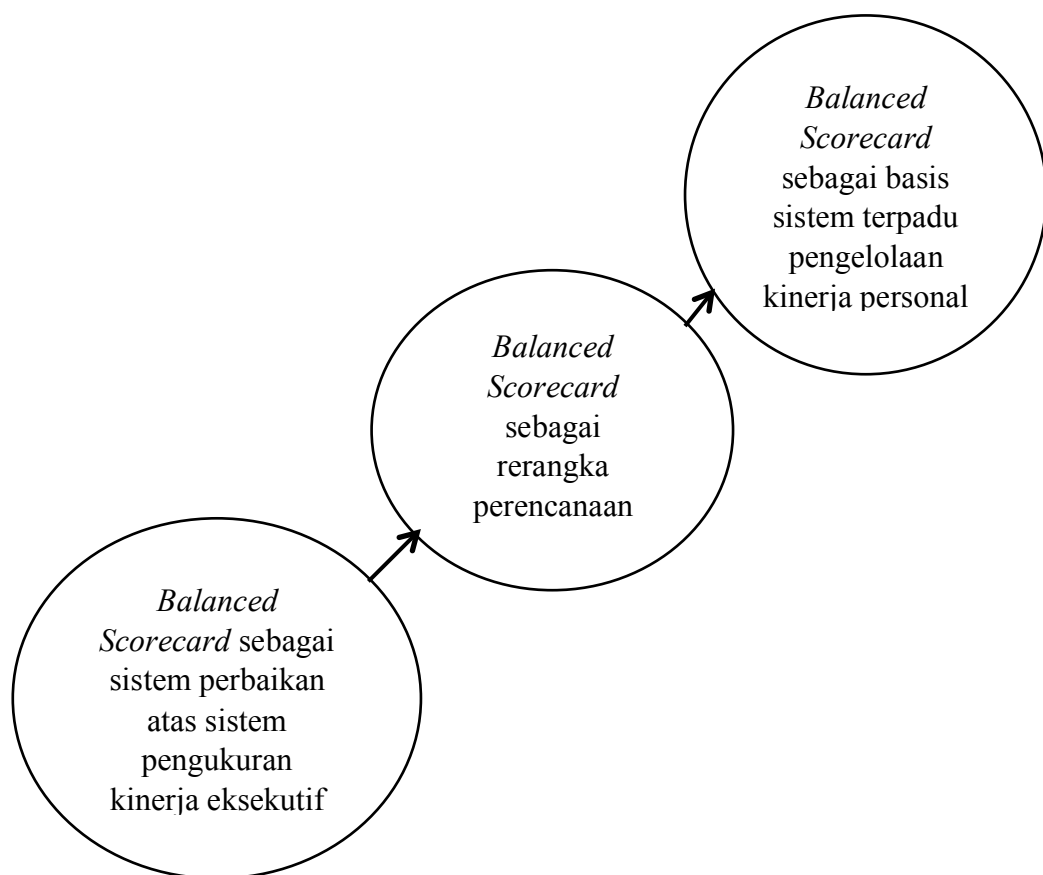
- d. Pusat investasi adalah pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba ($ROI = \text{Return On Investment}$). Prestasi dapat juga diukur dengan menggunakan *residual income* (laba dikurangi beban modal / *capital charge*).

3. *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1990, David P. Norton menyadari bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh seluruh perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Nolan Norton Institute*, yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review*. Di dalam BSC terdapat 4 perspektif : keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Mulyadi (2014) mengatakan *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*. *Balanced* diartikan sebagai seimbang lalu

digunakan dalam mengukur kinerja karyawan dalam 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, internal dan eksternal, lalu jangka panjang dan jangka pendek. *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal. Kinerja eksekutif akan dinilai berdasarkan kartu yang diukur secara berimbang. Konsep *Balanced Scorecard* dari tahun ke tahun berkembang sejalan dengan pengimplementasian konsep tersebut. Evolusi perkembangan *Balanced Scorecard* bisa dilihat pada gambar 2.1



Sumber: Mulyadi (2014)

GAMBAR 2.1 Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan dalam organisasi tersebut tentang kunci untuk mencapai tujuan di masa sekarang atau masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* juga mengukur kinerja karyawan lini bawah maupun lini atas baik dalam aspek keuangan maupun keuangan. Ukuran finansial dan non finansial adalah tolak ukur dalam mengukur kinerja dalam organisasi tersebut. *Balanced Scorecard* berbeda dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpuh kepada ukuran kinerja semata.

Balanced Scorecard pada dasarnya terdapat 4 macam kinerja bisnis yang diukur atau sering kita kenal yaitu 4 perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:

a. Perspektif Keuanganan

Dalam *Balanced Scorecard* kinerja keuangan menjadi perhatian dikarenakan ukuran keuangan konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan yang diambil. Kinerja keuangan menunjukkan strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan

Kinerja ini sangat penting mengingat di jaman sekarang makin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Pertama ditetapkan pangsa pasar yang akan menjadi target

serta mengidentifikasi keinginan serta kebutuhan para pelanggan dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukur bisa lebih fokus. Tolak ukur dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok pengukuran inti dan kelompok penunjang (Kaplan dan Norton, 2000)

1) Kelompok Pengukuran Inti, terdiri dari :

- a) Pangsa pasar
- b) Tingkat perolehan pelanggan baru
- c) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama
- d) Tingkat kepuasan pelanggan
- e) Profitabilitas pelanggan

2) Kelompok Penunjang

Kelompok penunjang merupakan konsep untuk mendorong pengukuran utama kepuasan konsumen, retensi konsumen, akuisisi konsumen, pangsa pasar dan profitabilitas konsumen.

c. Perspektif Proses Internal Bisnis

Kaplan dan Norton (2000) mengatakan pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran perspektif proses internal bisnis dalam tiga bagian:

1) Proses Inovasi

Perusahaan harus bisa mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen di masa kini dan dimasa yang akan datang dengan cara mengembangkan dan merancang produk baru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2) Proses Inovasi

Proses ini mencerminkan aktivitas didalam perusahaan, mulai dari menerima order dari konsumen hingga pada saat produk atau jasa tersebut dikirim ke konsumen.

3) Layanan Purna Jual

Dalam tahap ini perusahaan memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah menggunakan atau membeli produknya dalam bentuk layanan pasca transaksi. Pengukuran ini dianggap sangat penting karena dapat memberikan dampak terhadap kepuasan pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif ini untuk membuat organisasi mau belajar sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pendekatan *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi masa depan , bukan hanya investasi tradisional

4. Kinerja Karyawan

Rivai dan Basri (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah keberhasilan seseorang atau hasil yang dapat ia capai dalam periode tertentu dan dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama. Rivai dan Basri (2005) menjelaskan tujuan serta manfaat penilaian kinerja, tujuannya yaitu digunakan untuk berbagai tujuan organisasi karena setiap organisasi menekankan tujuan yang berbeda-beda dan organisasi lain

dapat juga menekankan tujuan yang berbeda dengan penilaian yang sama. Tujuan yang berbeda sering kali menimbulkan konflik dimana konflik tersebut sering menggunakan kekuatan serta politik dalam proses penilaian dan hasil penilaian. Manfaat yang didapatkan dari penilaian kinerja yaitu mereka yang melakukan penilaian kinerja akan mendapatkan pengetahuan manfaat yang mereka harapkan.

Kinerja dalam organisasi merupakan tujuan dari organisasi yang dapat dinilai apakah tujuan yang telah ditetapkan organisasi tersebut sudah berhasil atau tidak. Mangkunegara dalam Triguna menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai dalam mengerjakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diampunya serta hasil kerja tersebut diukur secara kualitas dan kuantitas. Wirawan dalam Dewi (2012) menyatakan kinerja adalah fungsi maupun indikator suatu profesi maupun pekerjaan dalam waktu tertentu yang akan menghasilkan suatu hasil dari profesi tersebut.

Islam menjelaskan kinerja didalam ayat Al-Quran yang bisa menjadi pedoman bagi para pekerja atau karyawan untuk memperbaiki kinerjanya. Al-Quran menjelaskan bahwa kita diperintahkan untuk bertawakal dan berserah diri kepada Allah SWT dalam melakukan aktivitas maupun pekerjaan. Pekerjaan yang dikerjakan secara benar dan dengan niat yang baik insyallah akan mendapatkan hasil yang memuaskan juga. Ayat yang menjelaskan kinerja tersebut bisa dilihat dibawah ini:

وَلِكُلِّ أُمَّةٍ جَعَلْنَا مَنْسَكًا لِيَذْكُرُوا اسْمَ اللَّهِ عَلَىٰ مَا رَزَقَهُمْ
 مِّنْ بَهِيمَةٍ الْأَنْعَامِ فَإِنَّهُمْ إِِلَهُهُ وَحْدٌ فَلَهُ اسْلِمُوا وَيَسِّرِ
 الْمُخْبِتِينَ ﴿٣٤﴾

Dan bagi tiap-tiap umat telah Kami syariatkan penyembelihan (kurban), supaya mereka menyebut nama Allah terhadap binatang ternak yang telah direzekikan Allah kepada mereka, maka Tuhanmu ialah Tuhan Yang Maha Esa, karena itu berserah dirilah kamu kepada-Nya. Dan berilah kabar gembira kepada orang-orang yang tunduk patuh (kepada Allah) (QS. Al Hajj : 34).

5. Kepuasan Karyawan

Werther dan Davis serta Munandar, dkk dalam (Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi dimana karyawan tersebut merasakan perasaan suka maupun tidak suka terhadap pekerjaannya dan penilaian tersebut dilihat dari sudut pandang karyawan itu sendiri. Robbins (2006) menyatakan bahwa ketidakpuasan seseorang dalam pekerjaannya tersebut dapat dilihat bagaimana seseorang tersebut mempekerjakan pekerjaannya tidak sesuai yang diamanahkan, bisa saja membangkang kepada atasan, mencuri barang dan hal-hal lain yang bersifat negatif. Dole dan Schroeder dalam (Brahmasari dan Suprayetno, 2008), mengemukakan kepuasan kerja merupakan perasaan dan reaksi dari karyawan atau lebih bersifat individu terhadap lingkungan pekerjaan yang dia jalankan. Kepuasan karyawan dapat diartikan menjadi perasaan yang ditunjukkan karyawan dengan reaksi yang diperlihatkan disaat mereka bekerja.

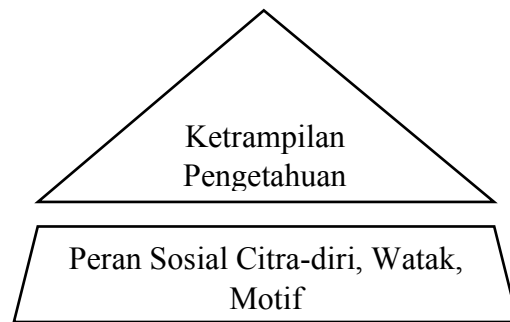
Kepuasan tersebut dapat diperoleh dari kondisi suka atau tidak suka menurut pandangan karyawan

Penelitian sebelumnya adalah Mangkunegara dalam (Brahmasari dan Suprayetno, 2008) mengemukakan terdapat faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja tersebut, faktor tersebut ada dua yaitu faktor dalam diri pegawai tersebut dan faktor pekerjaan yang dilakukannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

5. Kompetensi

Boulther, dkk (2003) berpendapat bahwa kompetensi ialah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikan pekerjaan unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Boulther, dkk (2003) memberikan gambaran kompetensi dengan model puncak gunung es yang dapat dilihat digambar 2.2:



Sumber: Boulther, dkk (2003)

GAMBAR 2.2 Kompetensi-Kompetensi Manajerial Model Gunung Es

Kompetensi tersebut mencerminkan gunung es dimana di atas puncaknya memiliki ketrampilan dan pengetahuan. Unsur-unsur yang menjadi dasar kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Watak dan motif lebih mendekati kepribadian seseorang dimana letaknya ada di bawah permukaan bumi sedangkan peran sosial citra-diri ada ditingkat sadar.

Kompetensi adalah ketrampilan dan pengetahuan yang melandasi kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan serta di dukung dengan sikap didalam pekerjaan tersebut. Kompetensi merupakan landasan dasar dari karakter individu mengindikasikan seseorang tersebut bagaimana mereka berperilaku, berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama Wibowo dalam Posuma (2013). Boulther, dkk (2003) menyatakan ada dua kategori utama dalam kompetensi yaitu:

1. *Threshold competencies* (kompetensi-kompetensi ambang batas) merupakan kompetensi yang perlu dimiliki oleh setiap pekerja agar bisa mengerjakan tugasnya dengan efektif tetapi tidak membedakan antara performa unggul dan performa rata-rata.
2. *Differentiating competencies* (kompetensi-kompetensi pembeda) merupakan karakteristik utama yang dimiliki oleh performer unggul, tetapi tidak dimiliki performer rata-rata.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah upaya seseorang dalam mencapai tujuan tertentu dimana tujuan tersebut ditujukan untuk organisasi dimana tujuan tersebut bisa sama atau tidak dengan memengaruhi seseorang ataupun kelompok tersebut Sunyoto dalam Posuma (2013). Boulther, dkk (2003) berpendapat kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi dalam menjalankan strategi.

Kepemimpinan berguna untuk mengatur segala urusan yang ada di dalam organisasi yang akan ditujukan kepada karyawan untuk mencapai keinginan perusahaan atau tujuan dengan jelas. Kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kepuasan serta kinerja karyawan jika karyawan merasa cocok maupun tidak cocok dengan gaya kepemimpinan yang diberikan kepada mereka.

Sigit (1983) menjelaskan jika seseorang mencoba memengaruhi tingkah laku individu lain, stimulus yang ia lakukan itu disebut *attempted*

leadership. Respon *attempted leadership* mungkin bisa berhasil maupun tidak berhasil. Sukses dan tidak suksesnya terletak pada kontinum saja. Selanjutnya yang sukses itu belum tentu efektif, melainkan dapat efektif dapat pula inefektif. Sigit (1983) memberitahukan bahwa efektif tidaknya kepemimpinan individu yang diberikan ke karyawan dilihat dari mana ia memperlakukan karyawan tersebut. Jika pemimpin tersebut lebih menggunakan kekuasaan jabatannya untuk memimpin dipastikan gaya kepemimpinan tidak akan efektif dan karyawan hanya melakukan perintah karena takut akan jabatannya, sedangkan jika pemimpin mengikuti kekuasaan pribadi dan menerapkannya ke karyawan sebagai perintah, karyawan tersebut akan timbul hormat dan bersedia menjalankan serta bekerja sama dengan pemimpin tersebut.

Al-Quran pun juga menjelaskan tentang kepemimpinan dimana para pemimpin yang beriman harus taat kepada Allah SWT dan Rasulnya dan jangan sampai lupa akan kewajiban sebagai muslim. Pemimpin yang ingat akan Allah pasti akan menjalankan segala perintahnya dan menjauhi segala larangannya. Pemimpin tersebutlah yang akan memajukan organisasi dan membawa organisasi tersebut ke tujuan awal, dengan adanya pemimpin seperti itu akan membuat bawahannya pun merasa nyaman dan tentram dipimpin oleh pimpinan yang mentaati aturan Allah SWT

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِيَ الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِنْ
 نَزَعْنٰمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ
 الْاٰخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan *ulil amri* di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (QS.An-Nisa/4: 59)

B. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Karyawan

Kompetensi adalah cara berpikir dan bertindak setiap individu yang menjadi dasar karakteristik dalam setiap individu tersebut. Kompetensi dalam kaitannya dengan kinerja dapat digolongkan dalam dua kelompok yaitu:

- a. Kompetensi ambang (*threshold competencies*) adalah kriteria yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif
- b. Kompetensi pembeda (*differentiating competencies*) yaitu kriteria pembeda kinerja antara orang yang superior dan orang yang kinerjanya rata-rata.

Kompetensi dapat memengaruhi terhadap kepuasan kerja, semakin individu atau seseorang mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan menyebabkan kepuasan kerja seseorang yang tinggi pula. Penempatan posisi pegawai yang sesuai dengan kompetensinya juga merupakan salah satu faktor penentu dalam peningkatan kepuasan kerja.

Dari penelitian sebelumnya beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, memperlihatkan bahwa saat kompetensi yang dimiliki pegawai membaik maka akan semakin baik pula kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya apabila seorang pegawai tidak memiliki kompetensi yang baik, maka kepuasan kerja pegawai tersebut akan rendah. Penelitian tersebut dilakukan oleh Dharmawan dan kawan-kawan (2012). Marsana dan Handayani (2009) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. maka peneliti merumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H1: Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Karyawan

2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Karyawan

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang diberikan seorang pemimpin akan berdampak pada kepuasan, bisa membuat kepuasan karyawan menjadi baik ataupun menjadi buruk. Menurut Miller dkk. dalam Baihaqi (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang bersifat positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ruvendi (2005) dalam penelitiannya

yang berjudul “Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor”, menyatakan bahwa penelitiannya memperlihatkan hubungan positif dan pengaruh signifikan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan, kinerja dan *turn over* karyawan.

Baihaqi (2010) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepemimpinan secara langsung memengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang kuat dan tepat akan memberikan kepuasan kepada karyawan terhadap pekerjaannya. Kusumawati (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan akibatnya hipotesis dapat diterima. Raharjo dan Nafisah (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai korelasi positif dengan kepuasan kerja. Melihat fakta di atas maka penulis akan mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**H2: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap
Kepuasan Karyawan**

3. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja karyawan menurut Susilo Martoyo dalam Baihaqi (2010), pada dasarnya merupakan aspek psikologis yang mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Setiap individu akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang mereka hadapi masing-masing. Kepuasan sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap karyawan/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan. Kepuasan karyawan dapat memengaruhi terhadap kinerja mereka, semakin individu atau seseorang mempunyai kepuasan yang tinggi maka akan memberikan kinerja seseorang yang tinggi pula.

Indrawati (2013) memberikan hasil penelitiannya bahwa kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Tobing (2009) juga memberikan hasil yang sama tentang kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang menunjukkan arah positif maka kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kinerja seseorang akan meningkat ketika kepuasan kerja dari individu berada pada posisi yang tinggi. Koesmono (2005) dalam penelitiannya juga

menyebutkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja secara positif, maka peneliti merumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

H3: Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

4. Pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Kinerja bisa diartikan menjadi hasil kerja. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja rumah sakit yang berarti hasil kerja karyawan selama individu tersebut bekerja didalam organisasi tersebut dalam jangka waktu yang ditetapkan. Kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggung jawaban. Pusat pertanggung jawaban dikelola oleh pegawai atau karyawan yang telah dipilih dalam setiap unit rumah sakit.

Unit didalam rumah sakit terdapat pusat pertanggung jawaban yang di kategorikan sesuai jenis pelayanan rumah sakit. Dari sekian banyak jenis pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit salah satu nya yaitu Unit Gawat Darurat (UGD) dan *Intensive Care Unit (ICU)*. Kinerja karyawan dari setiap unit yang ada di rumah sakit dapat memberikan kontribusinya secara langsung atau tidak langsung yang mampu berdampak pada kinerja pusat pertanggungjawaban. Karyawan jika bekerja dengan baik maka akan membuat suatu unit di dalam rumah sakit tersebut akan baik pula, maka kinerja karyawan tersebut berdampak positif pada kinerja pusat pertanggungjawaban, maka peneliti merumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut:

**H4: Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pusat
Pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam Perspektif *Balanced
Scorecard***

5. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah
Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Perkembangan kompetensi yang semakin luas memegang peranan penting dalam kesuksesan organisasi. Kompetensi kini telah menjadi bagian dari bahasa manajemen pengembangan. Standar pekerjaan atau pernyataan kompetensi telah dibuat untuk sebagian besar jabatan sebagai basis penentuan pelatihan dan kualifikasi ketrampilan. Kompetensi menggambarkan pengetahuan dan standar kinerja dari setiap individu yang dipersyaratkan untuk memegang jabatan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan. Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi kompetensi untuk mendukung kemampuan dikonsentrasikan pada hasil perilaku.

Kompetensi sangat berpengaruh terhadap kinerja pusat pertanggung jawaban. Setiap individu yang diletakkan diposisi sesuai keahliannya dan karakteristik pekerjaannya akan membuat kinerja pusat pertanggung jawaban menjadi baik. Kinerja pusat pertanggung jawaban yang baik akan membuat tujuan perusahaan atau organisasi tersebut tercapai.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard* yaitu semakin tinggi

tingkat kompetensi akan semakin tinggi pula kinerja pusat pertanggung jawaban. Penelitian tersebut diantaranya dilakukan oleh Amin (2015) dan Sanjaya dan Indrawati (2014). Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah diuraikan tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut :

H5: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

e. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Kepemimpinan adalah proses memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Tiap organisasi memerlukan kerjasama antar individu dan menyadari bahwa masalah manusia yang utama adalah masalah kepemimpinan. Jika dalam memberikan kepemimpinan kepada bawahan salah akan berdampak buruk pada kinerja organisasi yang dia pimpin. Pusat pertanggung jawaban yang salah dalam kepemimpinan akan berdampak buruk terhadap kinerjanya sehingga tujuan yang seharusnya tercapai akan tidak tercapai. Kepemimpinan itu dipandang sebagai pembawaan seseorang sebagai anugerah Tuhan. Karena itu dicarilah orang yang mempunyai sifat-sifat istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seorang pemimpin. Karena dari pemimpin itulah kinerja pusat pertanggung jawaban bisa tercapai.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard* yaitu semakin tinggi tingkat kepemimpinan akan semakin tinggi pula kinerja pusat pertanggungjawaban. Penelitian tersebut diantaranya dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), Mariam (2009), dan Potu (2013). Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah diuraikan tersebut, maka peneliti merumuskan hipotesis alternatif sebagai berikut :

H6: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

C. Penelitian Terdahulu

1. Dhermawan, dkk (2012) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Motivasi, Lingkungan kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai dilingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali” dengan responden sebanyak 150 orang pegawai. Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kompetensi dan kompensasi dapat berpengaruh secara signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan. Hasil penelitian ini dapat memberikan

kesimpulan bahwa variabel motivasi, kondisi lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi pegawai perlu di tingkatkan lagi agar dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan apabila kepuasan kerja tersebut meningkat dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

2. Sanjaya dan indrawati (2014) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pande Agung Segara Dewata”. Responden 53 orang karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen yang diambil berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan serta secara simultan ketiga variabel tersebut juga berpengaruh secara signifikan, berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan perlu meningkatkan tingkat kompetensi, kompensasi, dan lingkungan kerja dari perusahaan terkait
3. Indrawati (2013) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar”. Responden 50 karyawan dan 50 konsumen (pasien). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan serta kinerja karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan, jadi kepuasan kerja dapat memengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan pelanggan. Untuk

meningkatkan kepuasan pelanggan perlu dilakukan peningkatan kepuasan kerja baik itu melewati kinerja karyawan maupun secara langsung.

4. Brahmasari dan Suprayetno (2008) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan”. Responden 325 orang pegawai. Hasil penelitian ini bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh motivasi menjadi tidak signifikan terhadap kinerja jika melewati kepuasan terlebih dahulu. Kepemimpinan dan budaya organisasi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan
5. Tobing (2009) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara”. Responden 144 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuen dan komitmen normatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan mampu menjadi mediasi antara pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
6. Baihaqi (2010) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”. Responden 101 karyawan. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, komitmen organisasi secara positif dan signifikan dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi secara positif dan signifikan juga mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

7. Aurora (2010) melakukan penelitian tentang “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja”. Penelitian dilakukan dari tahun 2007-2009, analisis yang digunakan oleh peneliti adalah analisis komparatif dimana peneliti akan mengevaluasi kinerja rumah sakit antar periode dan kinerja tersebut akan dibandingkan dengan target sebelumnya kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data-data yang dibutuhkan diperoleh dari data sekunder dan studi pustaka. Pengukuran ini menggunakan 4 perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari pencapaian pendapatan dan perubahan biaya, perspektif pelanggan dilihat dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis internal menggunakan jumlah penanganan keluhan, peningkatan pendapatan, *Respons Times*. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari retensi karyawan dan pelatihan karyawan. Kesimpulan yang dapat diambil Dari hasil penelitian menggunakan konsep *Balanced Scorecard* terdapat

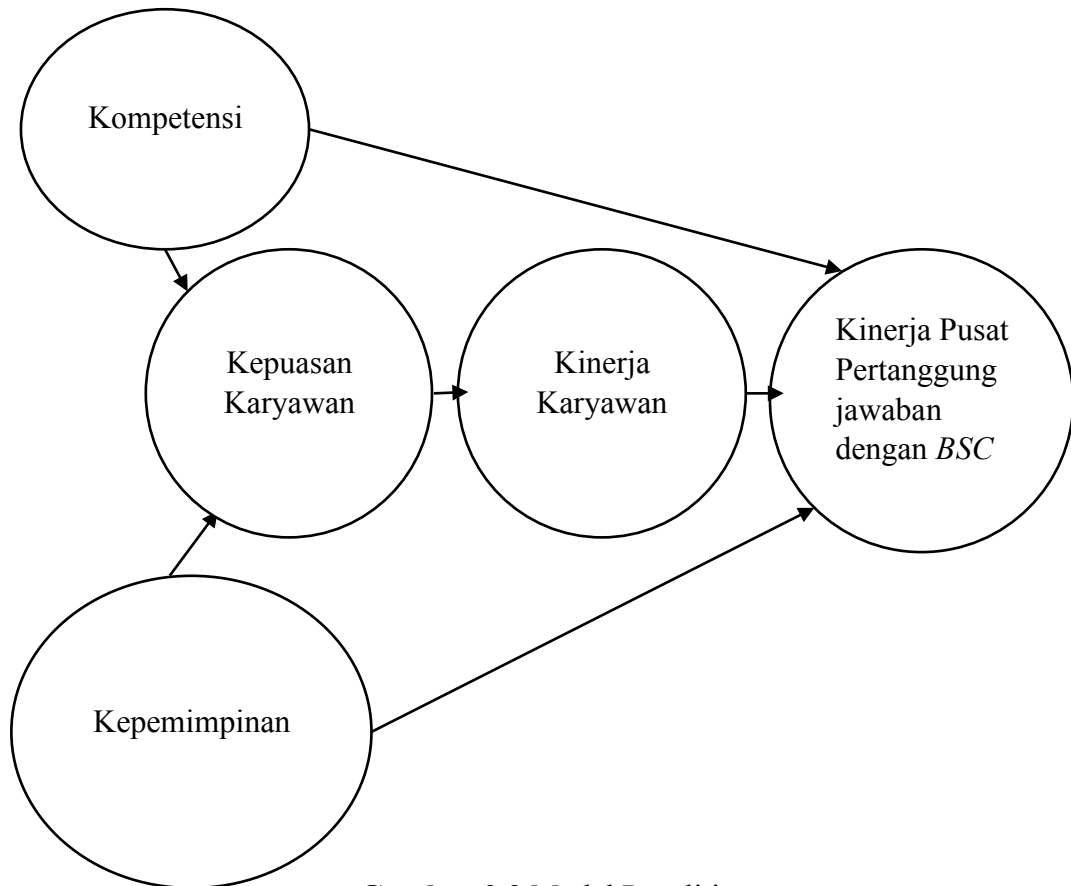
beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal dianggap cukup baik, sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang. *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang karena *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

8. Lailiana (2013) dalam penelitiannya “Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Penelitiannya untuk melihat bagaimana kinerja Rumah Sakit dengan menggunakan 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Data diperoleh langsung dari Rumah Sakit Umum Haji Makassar dan dari kuesioner yang telah disebar. Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dari keempat perspektif tersebut dapat dibidang kinerja RSU Haji Makassar adalah baik dan termasuk dalam kriteria yang baik.

D. Kerangka Konseptual Penelitian

Pada penelitian ini diuji keseluruhan variabel yang terdapat dalam penelitian terdahulu, yaitu pengaruh kompetensi, kepemimpinan, kepuasan dan kinerja karyawan terhadap kinerja pusat pertanggung jawaban dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

Model yang dipakai dalam penelitian ini dijelaskan pada gambar 2.3:



Gambar 2.3 Model Penelitian