

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di RS PKU Muhammadiyah Gamping yang beralamat di Jl. Wates Km. 5,5 Ambarketawang, Gamping, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Rumah sakit ini merupakan rumah sakit milik Pimpinan Pusat Muhammadiyah didirikan oleh K.H. Ahmad Dahlan sebagai Ketua Persyarikatan Muhammadiyah atas inisiatif muridnya, K.H. Sudjak, yang pada awalnya berupa klinik dan poliklinik pada tanggal 15 Februari 1923 dengan lokasi pertama di Kampung Jagang Notoprajan No.72 Yogyakarta. Awalnya bernama PKO (Penolong Kesengsaraan Oemoem) dengan maksud menyediakan pelayanan kesehatan bagi kaum dhuafa'. Pendirian pertama atas inisiatif H.M. Sudjak yang didukung sepenuhnya oleh K.H. Ahmad Dahlan. Seiring dengan waktu, nama PKO berubah menjadi PKU (Pembina Kesejahteraan Umat).

Pada tahun 1928 klinik dan poliklinik PKO Muhammadiyah pindah lokasi ke Jalan Ngabean No.12 B Yogyakarta (sekarang Jalan K.H. Ahmad Dahlan). Pada tahun 1936 klinik dan poliklinik PKO Muhammadiyah pindah lokasi lagi ke Jalan K.H. Dahlan No. 20 Yogyakarta hingga saat ini. Pada tahun 1970-an status klinik dan poliklinik berubah menjadi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Bersamaan dengan berkembangnya berbagai amal usaha di bidang kesehatan, termasuk di dalamnya adalah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta maka Pimpinan Pusat perlu mengatur gerak kerja dari amal usaha Muhammadiyah

bidang kesehatan melalui Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah No 86/SK-PP/IV-B/1.c/1998 tentang Qaidah Amal Usaha Muhammadiyah Bidang Kesehatan. Dalam Surat Keputusan tersebut diatur tentang misi utamanya untuk meningkatkan kemampuan masyarakat agar dapat mencapai derajat kesehatan yang lebih baik, sebagai bagian dari upaya menuju terwujudnya kehidupan yang sejahtera dan sakinah sebagaimana dicita-citakan Muhammadiyah. Qaidah inilah yang menjadi dasar utama dalam menjalankan organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Berbagai perubahan yang berkembang di luar lingkungan maupun yang terjadi secara internal di dalam organisasi RS PKU Muhammadiyah. tentang keselamatan pasien, keterbatasan akses pelayanan kesehatan pada sebagian masyarakat tertentu, perkembangan ilmu dan teknologi, *huge burden disease*, hingga semakin terbukanya batas-batas informasi yang berimbas terhadap makin kritisnya pelanggan terhadap pelayanan kesehatan serta perubahan regulasi pemerintah, diantisipasi dengan berbagai langkah dari perbaikan sarana prasarana dan sumber daya manusia, sehingga menjadikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta selain mampu bersaing dengan sarana pelayanan kesehatan yang lain juga patuh terhadap regulasi pemerintah.

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gamping memiliki visi dan misi. Visi rumah sakit ini adalah Mewujudkan RS Pendidikan Utama dengan keunggulan dalam pelayanan kesehatan, pendidikan dan riset dengan sistem jejaring dan kemitraan yang kuat pada tahun 2018. Adapun misi dari rumah sakit

ini adalah Misi Pelayanan Publik/Sosial, Misi Pendidikan, Misi Penelitian dan Pengembangan dan Misi Dakwah.

B. Uji Coba Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan penelitian, peneliti melakukan uji coba instrumen penelitian dengan menyebarkan angket kepada 30 responden untuk menguji kelayakan dan kehandalan instrumen penelitian. Uji instrumen Penelitian terdiri dari 2 tahap, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Uji Validitas

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dengan menggunakan analisis korelasi *Pearson Product Moment* dengan bantuan program SPSS versi 17. Dalam uji validitas ini, apabila nilai signifikan hasil uji validitas lebih kecil dari 0,05 maka dikatakan item pertanyaan tersebut valid dalam mengukur variabel penelitian, sedangkan jika signifikan yang didapat lebih dari 0,05 maka item pertanyaan tersebut dikatakan tidak valid dalam mengukur variabel penelitian.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item Pertanyaan | r | sig | keterangan |
|------------|-----------------|-------|-------|------------|
| Kompetensi | item_1 | 0.888 | 0.000 | valid |
| | item_2 | 0.817 | 0.000 | valid |
| | item_3 | 0.796 | 0.000 | valid |
| | item_4 | 0.771 | 0.000 | valid |
| | item_5 | 0.832 | 0.000 | valid |

| Variabel | Item Pertanyaan | r | sig | keterangan |
|-----------------|------------------------|----------|------------|-------------------|
| | item_6 | 0.911 | 0.000 | valid |
| | item_7 | 0.849 | 0.000 | valid |
| | item_8 | 0.886 | 0.000 | valid |
| Kepemimpinan | item_1 | 0.809 | 0.000 | valid |
| | item_2 | 0.798 | 0.000 | valid |
| | item_3 | 0.729 | 0.000 | valid |
| | item_4 | 0.701 | 0.000 | valid |
| | item_5 | 0.729 | 0.000 | valid |
| | item_6 | 0.722 | 0.000 | valid |
| | item_7 | 0.840 | 0.000 | valid |
| Kepuasan | item_1 | 0.919 | 0.000 | valid |
| | item_2 | 0.896 | 0.000 | valid |
| | item_3 | 0.877 | 0.000 | valid |
| | item_4 | 0.845 | 0.000 | valid |
| | item_5 | 0.908 | 0.000 | valid |
| | item_6 | 0.885 | 0.000 | valid |
| | item_7 | 0.941 | 0.000 | valid |
| | item_8 | 0.904 | 0.000 | valid |
| | item_9 | 0.903 | 0.000 | valid |
| | item_10 | 0.891 | 0.000 | valid |
| | item_11 | 0.913 | 0.000 | valid |

| Variabel | Item Pertanyaan | r | sig | keterangan |
|--------------------|-----------------|-------|-------|------------|
| Kinerja Pegawai | item_1 | 0.854 | 0.000 | valid |
| | item_2 | 0.907 | 0.000 | valid |
| | item_3 | 0.896 | 0.000 | valid |
| | item_4 | 0.927 | 0.000 | valid |
| | item_5 | 0.913 | 0.000 | valid |
| | item_6 | 0.887 | 0.000 | valid |
| | item_7 | 0.874 | 0.000 | valid |
| | item_8 | 0.842 | 0.000 | valid |
| BSC | item_1 | 0.861 | 0.000 | valid |
| | item_2 | 0.915 | 0.000 | valid |
| | item_3 | 0.893 | 0.000 | valid |
| | item_4 | 0.929 | 0.000 | valid |
| | item_5 | 0.910 | 0.000 | valid |
| | item_6 | 0.900 | 0.000 | valid |
| | item_7 | 0.899 | 0.000 | valid |
| | item_8 | 0.915 | 0.000 | valid |
| | item_9 | 0.918 | 0.000 | valid |
| | item_10 | 0.935 | 0.000 | valid |
| | item_11 | 0.881 | 0.000 | valid |
| | item_12 | 0.894 | 0.000 | valid |

Berdasarkan tabel di atas, nilai signifikan seluruh hasil uji validitas kurang dari 0,05 yang berarti seluruh item dalam kuesioner tersebut valid dalam mengukur variabel penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji tingkat kehandalan instrumen penelitian dalam mengukur variabel penelitian. Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji reliabilitas dengan *alpha crombach's*. Sekaran (2006) menyatakan bahwa suatu instrumen penelitian mengindikasikan reliabilitas yang memadai jika koefisien *alpha crombach* lebih besar atau sama dengan 0,70.

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Crombach's Alpha</i> | Keterangan |
|-----------------|-------------------------|------------|
| Kompetensi | 0,942 | reliabel |
| Kepemimpinan | 0,877 | reliabel |
| Kepuasan | 0,975 | reliabel |
| Kinerja Pegawai | 0,960 | reliabel |
| BSC | 0,979 | reliabel |

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, ketiga instrumen penelitian memiliki nilai *crombach's alpha* lebih dari 0,7 yang berarti ketiga instrumen penelitian reliabel (handal) dalam mengukur variabel penelitian.

C. Analisis Regresi

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi *linear* dengan bantuan program SPSS versi 17. Analisis regresi dilakukan sebanyak 3 kali untuk memperoleh hasil pengujian hipotesis penelitian.

Sebelum dilakukan ketiga analisis regresi tersebut, data penelitian diuji terlebih dahulu dengan uji asumsi klasik untuk mengetahui layak tidaknya penggunaan analisis regresi untuk menganalisa data hasil penelitian ini.

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik tersebut meliputi uji normalitas, multikolinearitas, linearitas dan heteroskedastisitas.

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui distribusi residual dari model regresi, jika residual berdistribusi normal maka model dapat dianalisis dengan analisis regresi, namun jika residual tidak berdistribusi normal maka model tersebut tidak dapat dianalisis dengan analisis regresi.

Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji normalitas Kolmogorv Sminov, berikut ini adalah hasil dari uji normalitas Kolmogorv Sminov dengan bantuan program SPSS :

Tabel 4.3 Hasi Uji Normalitas Kolmogorv Sminov

| Tahap Regresi | Kolmogorv Sinov Z | Sig. | Keterangan |
|---------------|-------------------|-------|------------|
| Tahap 1 | 1.091 | 0.185 | normal |

| Tahap Regresi | Kolmogorv Sinov Z | Sig. | Keterangan |
|---------------|-------------------|-------|------------|
| Tahap 2 | 1.256 | 0.085 | normal |
| Tahap 3 | 0.887 | 0.411 | normal |

Berdasarkan tabel di atas, didapat nilai signifikan hasil uji normalitas seluruh tahap regresi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual dari seluruh model penelitian berdistribusi normal atau dengan kata lain syarat normalitas terpenuhi oleh ketiga tahap regresi.

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas antar variabel bebas dalam penelitian. Salah satu cara untuk melihat ada tidaknya multikolinearitas antar variabel bebas adalah dengan melihat nilai VIF dan *tolerance* yang didapat dari hasil analisis dengan bantuan program SPSS. Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *Tolerance* lebih dari 0,1 maka dikatakan tidak terdapat multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi yang terbentuk, namun jika nilai VIF lebih dari 10 dan *tolerance* kurang dari 0,1 maka terdapat multikolinearitas antara variabel bebas dalam model dan model regresi tidak layak digunakan. Berikut ini adalah hasil uji Multikolinearitas dengan bantuan program SPSS :

Tabel 4.4 Hasil Uji Multikolinearitas

| Tahap Regresi | Variabel | <i>tolerance</i> | VIF | Keterangan |
|---------------|--------------|------------------|-------|-----------------------------|
| Tahap 1 | Kompetensi | 0.774 | 1.292 | tidak ada multikolinearitas |
| | Kepemimpinan | 0.774 | 1.292 | tidak ada multikolinearitas |
| Tahap 3 | Kompetensi | 0.452 | 2.214 | tidak ada multikolinearitas |

| Tahap Regresi | Variabel | <i>tolerance</i> | VIF | Keterangan |
|---------------|-----------------|------------------|-------|-----------------------------|
| | Kepemimpinan | 0,685 | 1.459 | tidak ada multikolinearitas |
| | Kinerja Pegawai | 0.406 | 2.464 | tidak ada multikolinearitas |

Berdasarkan tabel di atas, didapat nilai VIF untuk semua variabel pada analisis regresi tahap 1 dan 2 kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 yang berarti tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi tahap 1 dan 2, atau dengan kata lain syarat tidak adanya multikolinearitas terpenuhi.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas data penelitian, yaitu ketidaksamaan varian dan residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Uji Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan analisis *rank spearman*. Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas dengan metode *rank spearman* :

Hipotesis :

Ho : Tidak ada gejala Heteroskedastisitas

Ha : Ada gejala heteroskedastisitas

Kriteria Pengujian : Ho diterima jika sig. > 0,05

Hasil Pengujian :

Tabel 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas

| Tahap Regresi | Variabel | Sig. | Keterangan |
|----------------------|-----------------|-------------|------------------------------------|
| Tahap 1 | Kompetensi | 0.465 | Tidak terdapat heteroskedastisitas |
| | Kepemimpinan | 0.248 | Tidak terdapat heteroskedastisitas |
| Tahap 3 | Kompetensi | 0.453 | Tidak terdapat heteroskedastisitas |
| | Kepemimpinan | 0.328 | Tidak terdapat heteroskedastisitas |
| | Kinerja Pegawai | 0.296 | Tidak terdapat heteroskedastisitas |

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas di atas, nilai sig. seluruh variabel bebas pada analisis regresi tahap 1 dan 2 lebih dari 0,05 yang berarti tidak ada gejala heteroskedastisitas dalam data tersebut.

d. Uji Linearitas

Uji Linearitas digunakan untuk mengetahui bentuk hubungan dua variabel atau lebih dalam suatu model regresi. Dalam uji linear dengan bantuan SPSS, apabila nilai signifikan yang didapat lebih dari 0,05 maka hubungan kedua variabel dikatakan linear, sedangkan jika nilai signifikan yang didapat kurang dari 0,05 maka dikatakan hubungan antara kedua variabel tersebut linear.

Berikut ini adalah hasil uji linearitas dengan bantuan SPSS:

Tabel 4.6 Hasil Uji Linearitas

| Tahap Regresi | Variabel Bebas | Variabel Terikat | Sig. | Keterangan |
|---------------|-----------------|------------------|-------|------------|
| Tahap 1 | Kompetensi | Kepuasan | 0.000 | Linear |
| | Kepemimpinan | | 0.001 | Linear |
| Tahap 2 | Kepuasan | Kinerja Pegawai | 0.000 | Linear |
| Tahap 3 | Kompetensi | BSC | 0.000 | Linear |
| | Kepemimpinan | | 0.002 | Linear |
| | Kinerja Pegawai | | 0.000 | Linear |

Berdasarkan hasil uji linearitas di atas, nilai signifikan hasil uji linearitas variabel bebas seluruh tahap regresi kurang dari 0,05 yang berarti hubungan kedua variabel adalah *linear*.

2. Hasil Analisis Regresi

Setelah seluruh asumsi klasik dari ketiga analisis regresi berganda terpenuhi, tahap analisis selanjutnya dapat dilakukan analisis regresi yang terdiri dari 3 tahap. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing tahap regresi:

a. Analisis Regresi Tahap 1

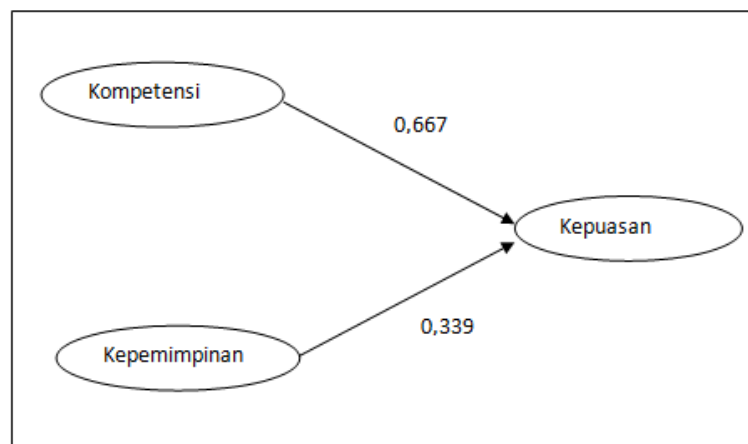
Analisis regresi tahap 1 digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.

Berikut ini adalah tabel hasil analisis regresi tahap 1 :

Tabel 4.7 Hasil Analisis Regresi Tahap 1

| Variabel | uji t | | uji F | | R <i>Square</i> | Koefisien Jalur |
|--------------|----------|-------|-------------|-------|--------------------|--------------------|
| | t hitung | sig. | F hitung | sig | | |
| Kompetensi | 7,185 | 0,000 | 57,131 | 0,000 | 0,809 | 0,687 |
| Kepemimpinan | 3,548 | 0,001 | | | | 0,339 |

Berdasarkan tabel di atas, koefisien Jalur variabel Kompetensi adalah 0,687 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 dan koefisien jalur variabel Kepemimpinan adalah 0,339 dengan nilai signifikan sebesar 0,001, nilai signifikan kedua variabel $< 0,05$ yang berarti koefisien jalur kedua variabel signifikan sehingga diperoleh diagram jalur sebagai berikut :



Gambar 4.1 Diagram Jalur Analisis Regresi Tahap I

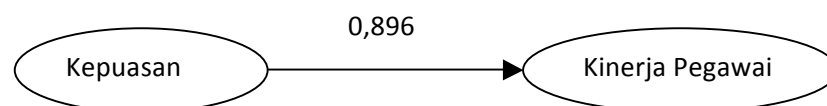
b. Analisis Regresi Tahap 2

Analisis regresi tahap 2 digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Berikut ini adalah tabel hasil analisis regresi tahap 2 :

Tabel 4.8 Hasil Analisis Regresi Tahap 2

| Variabel Bebas | uji t | | uji f | | R Square | Koefisien Jalur |
|----------------|----------|-------|----------|-------|----------|-----------------|
| | t hitung | sig. | F hitung | sig | | |
| Kepuasan | 10,649 | 0,000 | 113,397 | 0,000 | 0,802 | 0,896 |

Berdasarkan tabel di atas, nilai Koefisien Jalur variabel Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,896 sehingga diperoleh bentuk diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 4.2 Diagram Jalur Analisis Regresi Tahap II

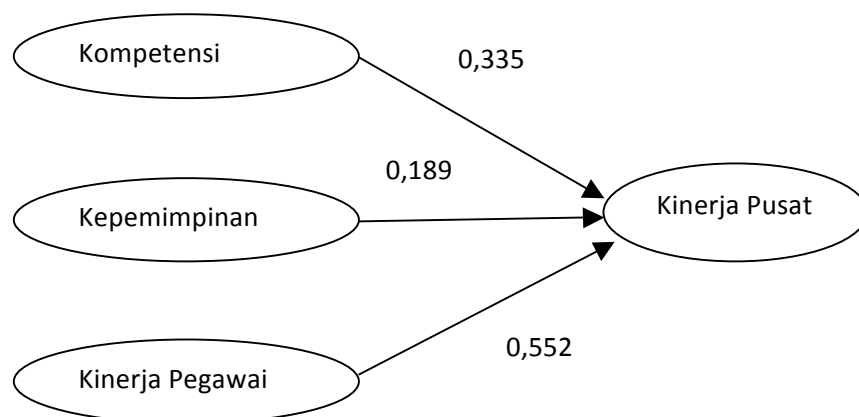
c. Analisis Regresi Tahap 3

Analisis regresi tahap 3 digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kompetensi, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai terhadap Kinerja Pusat. Berikut ini adalah tabel hasil analisis regresi tahap 3 :

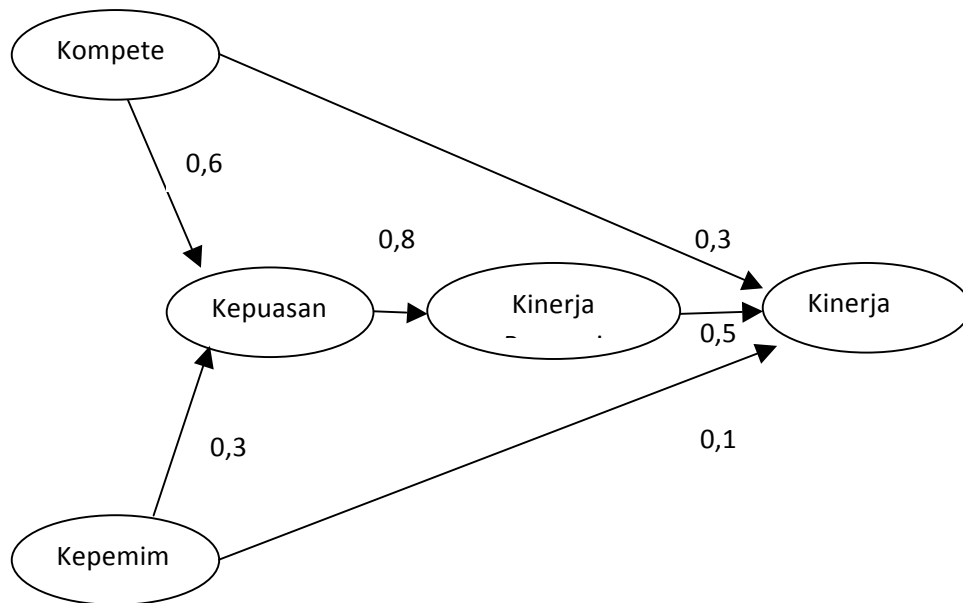
Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Tahap 3

| Variabel Bebas | uji t | | uji f | | R Square | Koefisien Jalur |
|-----------------|----------|-------|----------|-------|----------|-----------------|
| | t hitung | sig. | f hitung | sig | | |
| Kompetensi | 3,630 | 0,001 | 77,883 | 0,000 | 0,900 | 0,335 |
| Kepemimpinan | 2,515 | 0,018 | | | | 0,189 |
| Kinerja Pegawai | 5,667 | 0,000 | | | | 0,552 |

Berdasarkan tabel di atas, Koefisien Jalur variabel Kompetensi adalah 0,335 dengan nilai signifikan sebesar 0,001, koefisien jalur variabel Kepemimpinan adalah 0,189 dengan nilai signifikan sebesar 0,018 dan Koefisien jalur variabel Kinerja Pegawai adalah 0,552 dengan nilai signifikan sebesar 0,000, nilai signifikan ketiga variabel $< 0,05$ yang berarti koefisien jalur ketiga variabel signifikan sehingga diperoleh diagram jalur sebagai berikut :

**Gambar 4.3 Diagram Jalur Analisis Regresi Tahap III**

Dari seluruh tahapan regresi di atas, didapat diagram jalur seperti berikut :



Gambar 4.4 Diagram Jalur Total

Berdasarkan gambar di atas, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- a. Pengaruh langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pusat = 0,335
 Pengaruh tidak langsung Kompetensi terhadap Kinerja Pusat = $0,687 \times 0,889 \times 0,552 = 0,327$
 Pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung yang berarti pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pusat sebenarnya adalah langsung tanpa dimediasi oleh Kepuasan dan Kinerja Pegawai
- b. Pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pusat = 0,189
 Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pusat = $0,339 \times 0,889 \times 0,552 = 0,166$

Pengaruh langsung > Pengaruh tidak langsung yang berarti pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pusat sebenarnya adalah langsung tanpa dimediasi oleh Kepuasan dan Kinerja Pegawai

D. Pengujian Hipotesis

1. Hipotesis 1 (*Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Karyawan*)

Berdasarkan hasil analisis regresi tahap I, nilai t hitung variabel Kompetensi adalah 7,185 dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan (**Hipotesis 1 terbukti**).

2. Hipotesis 2 (*Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Karyawan*)

Berdasarkan hasil analisis regresi tahap I, nilai t hitung variabel Kepemimpinan adalah 3,548 dan nilai signifikan sebesar $0,001 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan (**Hipotesis 2 terbukti**).

3. Hipotesis 3 (*Kepuasan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai*)

Berdasarkan hasil analisis regresi tahap II, nilai t hitung variabel Kompetensi adalah 10,649 dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (**Hipotesis 3 terbukti**).

4. Hipotesis 4 (*Kinerja Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pusat*)

Berdasarkan hasil analisis regresi tahap III, nilai t hitung variabel Kompetensi adalah 5,667 dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pusat (**Hipotesis 4 terbukti**).

5. Hipotesis 5 (*Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pusat*)

Berdasarkan hasil analisis regresi tahap III, nilai t hitung variabel Kompetensi adalah 3,630 dan nilai signifikan sebesar $0,001 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pusat (**Hipotesis 5 terbukti**).

6. Hipotesis 6 (*Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pusat*)

Berdasarkan hasil analisis regresi tahap III, nilai t hitung variabel Kepemimpinan adalah 2,515 dan nilai signifikan sebesar $0,018 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pusat (**Hipotesis 6 terbukti**).

E. Pembahasan

Penelitian ini dilaksanakan di RS PKU Muhammadiyah Gamping, Yogyakarta untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Pegawai, pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai serta pengaruh

Kompetensi, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan hasil analisis regresi, Kompetensi pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka kepuasan kerja yang diperoleh pegawai juga akan semakin tinggi, begitu sebaliknya. Penelitian sebelumnya beberapa menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, memperlihatkan bahwa saat kompetensi yang dimiliki pegawai baik 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 Dhermawan, dkk (2012). Marsana dan Handayani (2009) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis regresi selanjutnya, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan pegawai. Semakin tinggi kualitas kepemimpinan maka semakin tinggi pula Kepuasan pegawai, begitu sebaliknya. 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.

Hasil analisis selanjutnya, Kepuasan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerjanya, begitu sebaliknya. 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.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Semakin tinggi kinerja pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*, begitu sebaliknya. Unit di dalam rumah sakit terdapat pusat pertanggung jawaban yang di kategorikan sesuai jenis pelayanan rumah sakit. Jenis-jenis pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit salah satunya 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.

Hasil analisis selanjutnya, Kompetensi pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Semakin tinggi Kompetensi pegawai maka

semakin tinggi pula kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*, begitu sebaliknya. 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 pertanggungjawaban. Penelitian tersebut diantaranya dilakukan oleh Sanjaya dan Indrawati (2014).

Hasil analisis selanjutnya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Semakin tinggi kualitas kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja pusat pertanggungjawaban rumah sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*, begitu sebaliknya. 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 pertanggung jawaban. Penelitian tersebut diantaranya dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2008), Mariam (2009), dan Potu (2013).