

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori Kinerja Organisasi

Konsep kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Kinerja merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Keban (2004) kinerja merupakan terjemahan dari “*performance*” yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk rasa atau prestasi. Kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan, sedangkan menurut Mahsun (2006) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, maka konsep suatu kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, serta kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja suatu organisasi dalam mencapai tujuannya yang dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Dalam suatu organisasi, penilaian kinerja terhadap organisasi merupakan hal yang penting. Hal ini disebabkan antara kinerja dan penilaian kinerja merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan, seperti diungkapkan oleh Mustopadjadja (2003) menyebutkan bahwa ada beberapa jenis indikator yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pengukuran kinerja organisasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Indikator masukan (*input*) yakni segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran, dapat berupa dana sumber daya manusia (pegawai). Informasi kebijakan atau peraturan perundangan dan sebagainya.

- 2) Indikator proses yakni segala besaran yang menunjukkan upaya atau aktifitas yang dilakukan dalam rangka mengolah masukan menjadi keluaran.
- 3) Indikator keluaran atau (*output*) yakni segala sesuatu yang diharapkan langsung dipakai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik maupun non-fisik.
- 4) Indikator hasil (*outcome*) yakni segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan jangka menengah (efek langsung), hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan.
- 5) Indikator manfaat (*benefit*) yakni segala sesuatu yang teerkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan, menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indicator hasil, menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).
- 6) Indikator dampak (*impact*) yakni pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan, baru dapat diketahui dalam jangka waktu menengah tau panjang. Ini menunjukkan dasar pemikiran dilakukannya kegiatan yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional.

Pengukuran dan manfaat penilaiann kinerja organisasi dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada diharapkan akan mendorong pencapaian tujuan organisasi dan akan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan secara terus menerus (berkelanjutan).

2. *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pebelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam dunia bisnis sudah lama digunakan, kali ini bagaimana *Balanced Scorecard* digunakan dalam lingkungan perguruan tinggi. Perspektif *customers* dalam bisnis diganti dengan student dan diinterpretasi dalam akademik dengan tiga perspektif. Setiap perguruan tinggi selalu mempunyai misi dan visi yang kemudian diterjemahkan dalam tujuan organisasi. Dalam konteks tujuan ini, perguruan tinggi harus memutuskan apa yang akan diperbandingkan dan apa yang menjadi tolok ukurnya. Dalam kontek *Balanced Scorecard* akan memberikan elemen dasar strategi melalui suatu rangkaian indikator kinerja untuk menjamin bahwa tindakan

sesuai dengan tujuan strategi. Perspektif dalam strategi perguruan tinggi :

1) *Customer perspective* :

Untuk mencapai visi, bagaimana seharusnya melihat pelanggan. Menterjemahkan visi ini adalah sangat penting, *stakeholders* bagi perguruan tinggi yang meliputi :

- a. Fakultas, dosen, administrasi, mahasiswa, karyawan, alumni, komunitas, dan citra perguruan tinggi.
- b. Inovasi pengajaran dan citra perguruan tinggi
- c. Reputasi fakultas dan kualitas pelayanan serta
- d. Peningkatan kemajuan yang terus menerus

2) *Internal business perspective*:

Untuk mencapai visi, bagaimana caranya dapat meningkatkan kemampuan untuk perubahan dan peningkatan.

- a. Keunggulan pengajaran, kualitas fakultas
- b. Keunggulan kurikulum
- c. dan inovasi
- d. Efisiensi dan efektifitas pelayanan
- e. Persoalan strategi

3) *Innovation and learning perspective*:

- a. Keunggulan Proses belajar mengajar dan inovasi
- b. Pengembangan fakultas, keunggulan teknologi
- c. Inovasi proses belajar mengajar

- d. Peningkatan dan inovasi program dan inovasi
 - e. Peningkatan Pedagogy dan belajar jarak jauh
 - f. Nilai tambah belajar , belajar terus menerus
 - g. Kualitas fasilitas, sistem penghargaan
 - h. Proses gerakan misi
- 4) *Financial perspective*:
- a. Meningkatnya dana, penghasilan dari operasional
 - b. Investasi *human capital*, manajemen keuangan dan
 - c. Hubungan *eksternal, citra public* terhadap perguruan tinggi.

Balanced Scorecard untuk Universitas

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006), pada umumnya, universitas merupakan bentuk organisasi sektor publik yang tergolong dalam *quasi non-profit organization*, yaitu organisasi yang bertujuan menyediakan atau menjual barang atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (*surplus*). Pendidikan menjadi salah satu sarana untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, oleh karena itu peningkatan efektivitas dan efisiensi penyelenggara pendidikan sangat diperlukan guna memperbaiki kualitas pendidikan. Persaingan antar universitas saat ini yang semakin ketat juga menuntut usaha perbaikan dan peningkatan kualitas atau penciptaan nilai secara terus menerus.

Kualitas pendidikan merupakan konsekuensi dari kinerja universitas yang baik. Supaya terbentuk kinerja baik maka harus dipantau

dan ditingkatkan terus-menerus, oleh sebab itu diperlukan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada pengelola tentang kinerja (*performance*) perguruan tinggi. Pendekatan *Balanced Scorecard* dapat menjadi alternatif untuk mengukur kinerja universitas secara komprehensif, karena keunggulannya dalam mengakomodasi baik informasi keuangan maupun informasi non keuangan.

3. Kualitas Sumber Daya Manusia

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu suatu organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja para pegawainya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kualitas sumber daya manusia menjadi masalah yang utama bagi kelangsungan dan perkembangan bagi suatu organisasi, karena dengan sumber daya itulah semua organisasi dapat dikembangkan dengan seoptimal mungkin.

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi ataupun perusahaan. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi ataupun perusahaan dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misinya dikelola dan diurus oleh manusia (Siagian, 2011).

Ada beberapa pendapat yang dipaparkan oleh para ahli tentang pengertian dari kualitas sumberdaya manusia. Diantaranya menurut

Cateora dan Graham (2007) mengemukakan bahwa Kualitas (*quality*) dibedakan ke dalam dua dimensi: kualitas dari perspektif pasar dan kualitas kinerja. Keduanya merupakan konsep penting, namun pandangan konsumen atas kualitas produk lebih banyak berhubungan dengan kualitas dari perspektif pasar dibandingkan dengan kualitas hasil, sedangkan menurut Soekidjo (2003) beliau mengatakan bahwa Kualitas sumber daya manusia adalah menyangkut dua aspek yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkaut kemampuan bekerja, berpikir dan keterampilan”.

4. Gaya Kepemimpinan

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Teori perilaku berusaha mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektivitasnya (Alwi, 2010). Dalam teori ini, terdapat dua kategori yaitu kepemimpinan berorientasi tugas (struktur) serta kepemimpinan berorientasi hubungan (konsiderasi)

Ciri-ciri pemimpin yang berorientasi tugas diantaranya yakni banyak memberikan penjelasan, membuat anggota mengerti apa yang diharapkan suatu organisasi, merancang tugas-tugas secara detail dan terinci, meminta anggota mentaati aturan, dan lain sebagainya. Ciri-ciri pemimpin yang berorientasi hubungan antara lain melakukan pendekatan terhadap anggota organisasi, membuat anggota lebih mudah memahami serta menerima ide dan saran anggota.

Orientasi tugas dan orientasi hubungan merupakan dimensi pokok dalam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia (Carver dan Sergiovani dalam Alwi (2010)).

5. Kompetensi Organisasi

Menurut Oliver (1997) menyatakan bahwa kompetensi pengetahuan merupakan dasar kompetensi inti dari suatu organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, pada dasarnya terdapat tiga proses inti yaitu proses pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pelayanan (*services*) dalam (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Ini berarti bahwa dalam pengelolaan ketiga proses inti, perguruan tinggi dituntut memiliki kompetensi sehingga tercipta daya saing dan kinerja yang memadai. Keunggulan sebagai bentuk daya saing ini, antara lain terlihat dari kemampuan perguruan tinggi merespon perubahan global sebagai konsekuensi adanya persaingan di dunia pendidikan.

6. Budaya Inovasi

Budaya organisasi mendasari nilai-nilai, keyakinan, dan prinsip-prinsip yang menjadi landasan sistem manajemen organisasi serta praktik mengatur pengelolaan dan contoh perilaku yang baik dan memperkuat prinsip-prinsip dasar organisasi. Organisasi akan mampu melaksanakan inovasi jika ditunjang oleh budaya organisasi, artinya organisasi yang inovatif cenderung mempunyai budaya berinovasi. Dan iklim inovasi suatu

organisasi akan berjalan dengan baik apabila didukung oleh budaya organisasi (Ahmed, 1998).

7. Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross dalam Sony Yuwono dkk (2007) bermanfaat untuk:

- a. Menelusuri kinerja mengenai harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya serta membuat seluruh orang yang ada di dalam organisasi terlihat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai macam pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan perubahan dengan memberikan "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

B. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

1. Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Sikap, kemampuan dan ketrampilan manusia mempunyai andil kontribusi terhadap produktivitas dan kinerja organisasi. Sumber daya manusia yang baik dan mumpuni menjadi aset di dalam suatu organisasi. Menurut Nawawi (2005), menegaskan bahwa: “Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset serta berfungsi sebagai modal non-finansial atau non-material di dalam suatu organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik maupun non fisik dalam mewujudkan eksistensi perusahaan”.

Sumber daya manusia menjadi suatu bagian yang penting dalam organisasi non publik perguruan tinggi karena memiliki peran mengemban amanah untuk mencerdaskan masyarakat serta menciptakan generasi yang berwawasan. Apabila sumber daya manusianya mempunyai kualitas yang baik maka otomatis akan dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik pula dan kinerja dari organisasi pun dapat tercapai dengan baik.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Reymon, *et al.*, (1999) dan Gratton and Ghoshal (2003), mengemukakan bahwa sumber daya manusia terdiri dari modal intelektual, modal emosional dan modal sosial. Penelitian yang dilakukan Winarno, *et al.*, (2012) di sebutkan bahwa modal manusia berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Dari teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H₁ : Kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

2. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Peranan atasan atau yang sering disebut pimpinan sangat besar bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dari pemimpinlah akan muncul gagasan-gagasan baru dan inovatif dalam setiap pengembangan organisasi. Dari pimpinan inilah yang bertugas dalam setiap pengambilan keputusan. Baik atau tidaknya bawahan dalam melaksanakan tugas mereka tergantung dari pimpinannya itu sendiri. Bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk dapat mempengaruhi para bawahnya melakukan berbagai tindakan sesuai dengan yang diharapkan agar tercipta suatu organisasi yang kompetitif. Dengan begitu maka kinerja dari organisasi akan tercapai dengan baik.

Menurut Alberto *et al.*, (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, dan juga berpengaruh signifikan terhadap *learning* organisasi. Demikian juga pada penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni (2015) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh yang positif ini menunjukkan adanya pengaruh yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, atau dengan kata lain gaya kepemimpinan yang baik maka kinerja karyawannya tinggi. Sedangkan pengaruh yang signifikan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.

Dari teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

3. Kompetensi dapat memoderasi hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Salah satu masalah besar bagi perusahaan adalah menemukan SDM yang profesional dan terampil dalam waktu yang instan, baik dari segi teknologi, terlebih lagi dari segi manajerial. Jika permasalahan-permasalahan SDM tersebut tidak diperbaiki, maka hal ini akan berdampak negatif terhadap produktivitas, efisiensi dan daya saing perusahaan.

Sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan kompetensi organisasi, dan dengan semakin tinggi kompetensi organisasi maka akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dengan sumber daya manusia yang direfleksikan oleh modal intelektual maka akan dapat meningkatkan kompetensi organisasi, yaitu

dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengajaran. Dengan peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran dapat meningkatkan kinerja PTS di Yogyakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Redmon (2005) ; Stenberg & Slater (1982) yang menemukan bahwa modal manusia (modal intelektual, emosional/sosial dan modal moral/ spiritual) berpengaruh terhadap kompetensi organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Winarno et al., (2012) memperlihatkan bahwa sumber daya manusia dapat mendorong peningkatan kompetensi, dengan demikian semakin tinggi kompetensi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dari teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H₃ : Kompetensi berpengaruh positif terhadap hubungan kualitas sumber daya manusia dengan kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

4. Budaya Inovasi dapat memoderasi hubungan antara Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Kesadaran dari sumber daya manusia bahwa penyelesaian suatu pekerjaan merupakan tugas dan kewajiban sebagai wujud tanggung jawab akan memotivasi seseorang untuk berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan. Konsekuensi dari indikator tersebut akan meningkatkan keinginan pegawai untuk berprestasi

dengan cara berusaha menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab pribadi maupun bersama, salah satu upaya untuk mendukung hal tersebut adalah dengan menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik dengan rekan sekerja maupun stake holder/ instansi terkait sehingga pekerjaan berjalan dan selesai sesuai rencana.

Untuk mewujudkan suatu organisasi yang berkembang dan maju maka sumber daya manusia yang kreatif akan sangat dibutuhkan. Inovasi juga sangat erat kaitannya dengan ide ataupun kreativitas. Dengan ide yang cemerlang atau *brilliant* serta didukung dengan kreativitas yang tinggi maka hasil inovasi yang dihasilkan juga akan jauh lebih inovatif dan spektakuler. Ide memang merupakan hal utama dalam menciptakan suatu inovasi yang benar-benar baru dan berbeda. Dengan peningkatan konsistensi di dalam berinovasi, maka dapat meningkatkan kinerja PTS di Yogyakarta.

Penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini adalah Dakhli and de Clercq (2004), yang menemukan bahwa dengan inovasi akan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Winarno et al., (2012) memperlihatkan bahwa modal manusia dapat mendorong peningkatan budaya inovasi, dengan demikian semakin tinggi budaya inovasi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Dari teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H₄ : Budaya inovasi berpengaruh positif terhadap hubungan kualitas sumber daya manusia dengan kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

5. Kompetensi dapat memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Rachmawati (2008) menjelaskan bahwa antara kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi.

Seorang pemimpin memiliki peran strategis dalam membawa organisasi yang di pimpinnya mencapai tujuan organisasi melalui kompetensi yang mumpuni untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka.

Kompetensi merupakan kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas suatu keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh seorang pimpinan di sebuah organisasi , maka akan tercipta potensi atau kesempatan yang luas untuk dapat meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi.

Penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini adalah penelitian yang di lakukan oleh Suryadana, et al (2014) mengemukakan bahwa kompetensi akan dapat meningkatkan Kinerja Organisasi.

Dari teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H₅ :Kompetensi berpengaruh positif terhadap hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

6. Budaya Inovasi dapat memoderasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*

Gaya kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok, serta fleksibel terhadap inovasi-inovasi baru dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

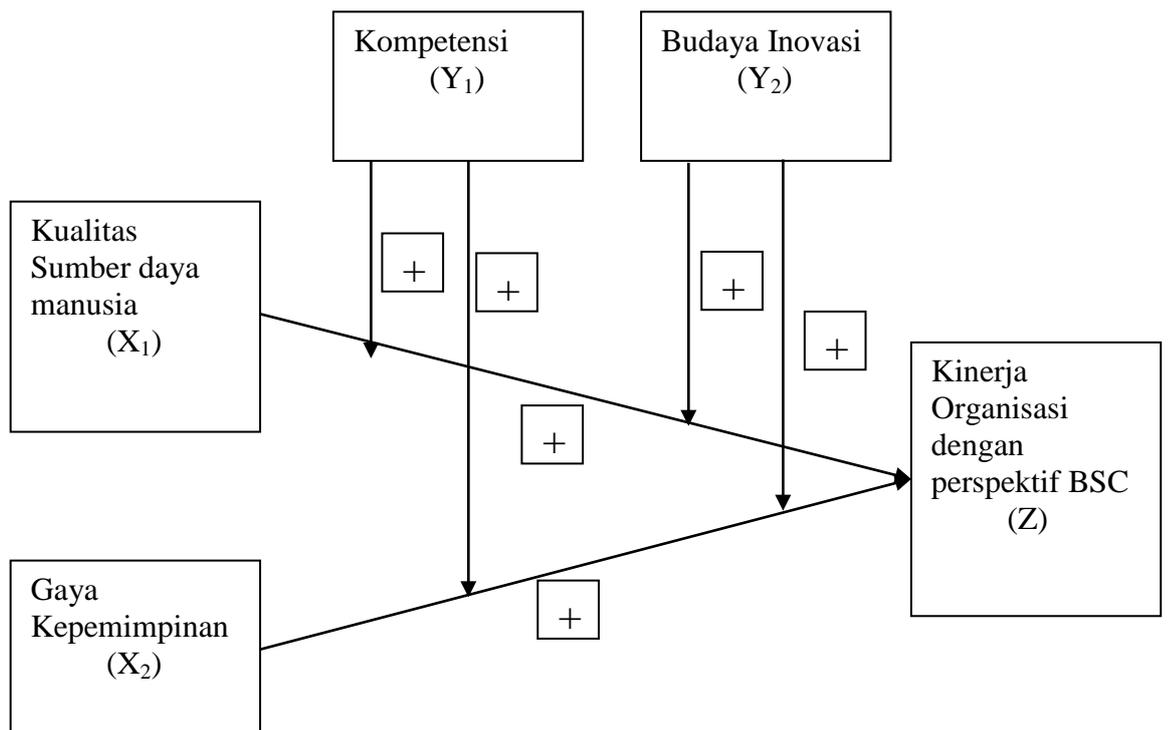
Pemimpin dan inovasi adalah dua hal yang harus selalu beriringan. Artinya, di mana ada pemimpin maka di sana ada inovasi dan gagasan baru. Kepemimpinan yang transformatif sangat dibutuhkan dalam mendorong timbulnya inovasi, karena kepemimpinan inilah yang akan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi dalam melakukan rangkaian inovasi di dalam organisasi sektor publik.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumawati (2010) juga mengemukakan bahwa inovasi dan kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Dari teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

H_6 : Budaya Inovasi berpengaruh positif terhadap hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi dengan perspektif *Balanced Scorecard*.

7. Model Penelitian



Gambar 2.1

Model Penelitian