

**KINERJA PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN RUMAH SAKIT DALAM
PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD: KOMPETENSI, KEPEMIMPINAN,
KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL
ANTESEDEN**

(Studi pada RSUD PKU Gamping)

***RESPONSIBILITY CENTER PERFORMANCE IN BALANCED SCORECARD
PERSPECTIVE: COMPETENCE, LEADERSHIP, SATISFACTION, AND
EMPLOYEE PERFORMANCE AS ANTESEDEN VARIABLE***

(Study at PKU Gamping General Hospital)

Andi Nurcahya

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
YOGYAKARTA**

ABSTRAK

Penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah perwakilan dari masing-masing staf di RS tersebut. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 dari 38 responden yang ada di Rumah Sakit tersebut yang diambil sampelnya dengan cara *simple random sampling* yang selanjutnya akan diminta mengisi angket kuesioner terkait kelima variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kinerja Pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Rumah Sakit dengan Perspektif Balanced Scorecard, Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Rumah Sakit dengan Perspektif Balanced Scorecard dan Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pusat Pertanggungjawaban Rumah Sakit dengan Perspektif Balanced Scorecard. Hasil analisis jalur menunjukkan pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pusat sebenarnya adalah langsung tanpa dimediasi oleh Kepuasan dan Kinerja

Pegawai dan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pusat sebenarnya adalah langsung tanpa dimediasi oleh Kepuasan dan Kinerja Pegawai.

Kata kunci: Kompetensi, Kepemimpinan, Kepuasan, Kinerja, *Balanced Scorecard*, Rumah Sakit

PENDAHULUAN

Ciri negara yang maju adalah kemajuan di bidang pelayanan kesehatan yang ditunjukkan dengan kinerja rumah sakit. Di Indonesia mengalami peningkatan jumlah pada Rumah Sakit Umum (RSU) dan Rumah Sakit Khusus (RSK) serta Tempat Tidurnya (TT). Pada tahun 2009 terdapat 1.202 RSU dengan kapasitas 141.603 TT, dan pada tahun 2013 meningkat menjadi 1.725 RSU dengan 245.340 TT. Pada tahun 2013, (53%) RSU adalah milik swasta (profit dan non profit), disusul (30,4%) RSU milik pemerintah Kabupaten/ Kota. RSK juga berkembang pesat, yakni dari 321 RSK dengan 22.877 TT pada tahun 2009 menjadi 503 RSK dengan 33.110 TT pada tahun 2013. RS Bersalin dan RS Anak terdapat pada RSK lebih dari separuh (51,3%) Pada tahun 2013. Rumah sakit akan di prediksi pada tahun 2017 mengalami pertumbuhan hingga 2.368 RS, dengan laju pertumbuhan jumlah RS rata-rata 147 per tahun. Kementerian Kesehatan RI (2015). Seharusnya dengan peningkatan jumlah rumah sakit setiap tahunnya dan bertambah pula kapasitas tempat tidur hingga di prediksi akan mencapai pertumbuhan pada tahun 2017 sebanyak 2.368 rumah sakit akan menambah pelayanan yang di berikan oleh kinerja rumah sakit.

Pada kenyataannya kinerja rumah sakit di Indonesia menunjukkan kondisi yang tidak sesuai dengan peningkatan jumlah rumah sakit dan bertambahnya kapasitas tempat tidur. Hal ini dapat di lihat dari sisi kesiapan pelayanan, Rifaskes 2011 menunjukkan data bahwa pencapaiannya belum memuaskan. Jumlah admisi pasien RS per 10.000 penduduk baru mencapai 1,9%. Rata-rata *Bed Occupancy Rate* (BOR) RS baru 65%. RS Kabupaten/ Kota yang mampu PONEK baru mencapai 25% dan kesiapan pelayanan PONEK di RS pemerintah baru mencapai 86%. Kemampuan Rumah Sakit dalam transfusi darah secara umum masih rendah (kesiapan rata-rata 55%), terutama komponen kecukupan persediaan darah (41% RS Pemerintah dan 13% RS Swasta). Kementerian Kesehatan RI (2015). Undang-Undang Republik Indonesia No 36 tahun

2014 tentang tenaga kesehatan menimbang bahwa tenaga kesehatan memiliki peranan penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang maksimal kepada masyarakat agar masyarakat mampu untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan hidup sehat sehingga akan terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomi serta salah satu unsur kesejahteraan umum sebagaimana dimaksud dalam pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Indonesia Tahun 1945, dalam peraturan tersebut juga dijelaskan bahwa hak asasi manusia harus diwujudkan dengan salah satu caranya yaitu memberikan pelayanan kesehatan dan diberikan oleh tenaga kesehatan yang bertanggung jawab, yang memiliki etik dan moral yang tinggi, keahlian yang sudah terlatih. Permasalahan terletak pada kurang berkinerjanya rumah sakit dan atau pelayanan kesehatan di Indonesia, sehingga peneliti tertarik untuk menguji faktor-faktor yang bisa “menyembuhkan” kondisi tersebut.

Islam juga sudah lama mengatur tentang kerja dan menerangkan ayat tentang bekerja. Pekerjaan yang sudah kita kerjakan akan dilihat oleh banyak orang, sedangkan pekerjaan kita yang tidak terlihat akan diketahui oleh Allah SWT dan dimana pekerjaan yang melanggar aturan tersebut akan di pertanggung jawabkan kepada Allah. Islam menerangkan dan dimana ayat tersebut ter dapat dibawah ini:

وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسَيْرِ اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوكَ إِلَى
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Al-Quran menjelaskan perintah bekerja yaitu dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan RasulNya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakanNya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (QS at-Taubah/9: 105). Islam mengenal pemisah antara dunia dan akhirat maka segala aktifitas merupakan amal yang diperintahkan menurut islam dan pekerjaan yang ia lakukan adalah semata-mata karena Allah SWT.

TINJAUAN LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

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.

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. Widyanto dalam (Lailiana, 2013) mengatakan pusat pertanggungjawaban adalah evaluasi dari sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis yang akan diperbandingkan dengan pengukuran yang ditetapkan

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 susut 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*).

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.

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.

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. 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 بَهِيمَةِ الْأَنْعَامِ فَإِنَّهُمْ إِِلَهُهُ وَحْدٌ فَلَهُ اسْلِمُوا وَيُشِرُّ
الْمُخَيِّتِينَ ﴿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).

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.

Kompetensi

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

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

Al-Quran pun juga menjelaskan tentang kepemimpinan dimana para pemimpin yang berimam 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 وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْ فَاِن نَّزَعْتُمْ فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذٰلِكَ خَيْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا

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)

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:

1. Kompetensi ambang (*threshold competencies*) adalah kriteria yang harus bisa dipenuhi pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif
2. 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 Dhermawan 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*

6. 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.

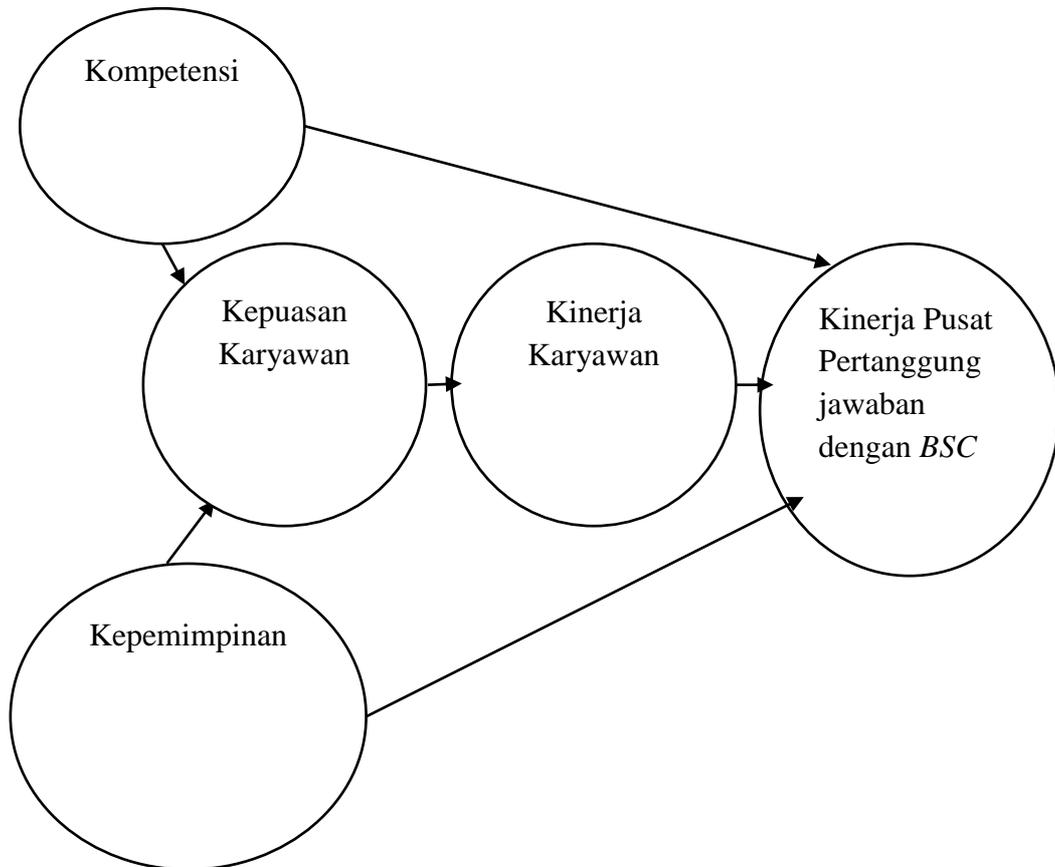
Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard* yaitu semakin tinggi tingkat kepemimpinan akan semakin tinggi pula kinerja pusat pertanggung jawaban. Penelitian 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*

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 1.1:



Gambar 1.1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan adalah unit-unit yang ada didalam RSU PKU Muhammadiyah Gamping serta sampelnya adalah unit-unit tersebut. Pengambilan sampel menggunakan metode *Simple Random Sampling* dari 38 unit diambil 30 unit. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode survey.

Teknik Pengumpulan Data

Data diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan ke responden secara acak di dalam setiap unit tersebut. Setiap unit mendapat 3 kuesioner dimana dari ketiga kuesioner tersebut akan di ambil rata-ratanya. Kuesioner Alhamdulillah kembali semua dari total 90 kuesioner yang saya sebarakan.

Tabel 1.1 Definisi Operasional Variabel Independen dan Intervening

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Kompetensi (X_1)	Pengalaman	1. Jumlah pasien 2. Lama bekerja 3. Pelatihan yang diterima 4. Jam kerja	<i>Likert</i>
	Pengetahuan	1. Pengikutsertaan dalam seminar 2. Pendidikan terakhir 3. Pengetahuan tentang prosedur	<i>Likert</i>
Kepemimpinan (X_2)	Efektifitas Kepemimpinan	1. Sifat pemimpin 2. Kehandalan sebagai pemimpin	<i>Likert</i>

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
		1.	
Kepemimpinan (X_2)	Perilaku kepemimpinan	2. Adil dalam memperlakukan pegawai 3. Prestasi yang dimiliki	<i>Likert</i>
	Motivasi	1. <i>Reward and Punishment</i>	<i>Likert</i>
Kepuasan Karyawan (X_3)	Pekerjaan	1. Komunikas	<i>Likert</i>
	Pekerjaan	1. Prosedur operasi 2. Manajemen transparan	<i>Likert</i>
	Orang-orang	1. Hubungan dengan rekan kerja	<i>Likert</i>
	Gaji atau upah	1. Gaji yang diterima	<i>Likert</i>
	Promosi-promosi	1. <i>Reward and Punishment</i>	<i>Likert</i>
Kinerja Karyawan (X_4)	Individual	1. Pelaksanaan tugas 2. Ketrampilan dan pengetahuan	<i>Likert</i>
	Upaya kerja (<i>work effort</i>)	1. Kualitas 2. Ketepatan waktu	<i>Likert</i>
	Dukungan organisasi	1. Kenyamanan 2. <i>Reward</i>	<i>Likert</i>
Kinerja Pusat Pertanggung jawaban dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (Y)	Perspektif Keuangan	1. Realisasi biaya operasional 2. Penggunaan biaya operasional 3. Tingkat ROA	<i>Likert</i>
	Perspektif Pelanggan	1. Tingkat pelanggan 2. Tingkat kritik	<i>Likert</i>
	Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Pelayanan 2. Proses <i>recruitment</i>	<i>Likert</i>
	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Pembangunan 2. Perluasan	<i>Likert</i>

Metode Analisis Data

Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif, analisis regresi linear berganda dan analisis jalur. Sebelum dilakukan analisis regresi, dilakukan uji pra syarat analisis regresi. Selanjutnya, analisis regresi dilakukan sebanyak 3 kali terkait diagram jalur yang akan dianalisis dalam penelitian ini. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Analisis jalur merupakan suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi linier berganda jika variabel eksogen memengaruhi variabel endogen tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung (Retherford dalam Ghozali (2008). Analisis jalur menggunakan diagram jalur untuk merepresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut.

Analisis jalur menggunakan diagram jalur untuk merepresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut. Diagram jalur dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Pengaruh-pengaruh itu tercermin dalam apa yang disebut dengan koefisien jalur, dimana secara matematik analisis jalur mengikuti model struktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

Hasil uji validitas diketahui bahwa seluruh item pernyataan variable Kompetensi, Kepemimpinan, Kepuasan, Kinerja Pegawai, Kinerja Pusat Pertanggungjawaban dengan Perspektif *Balanced Scorecard* mempunyai nilai signifikan kurang dari 0,05 yang berarti seluruh item dalam kuesioner tersebut valid 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. ketiga instrumen penelitian memiliki nilai *crombach's alpha*

lebih dari 0,7 yang berarti ketiga instrumen penelitian reliabel (handal) dalam mengukur variabel penelitian.

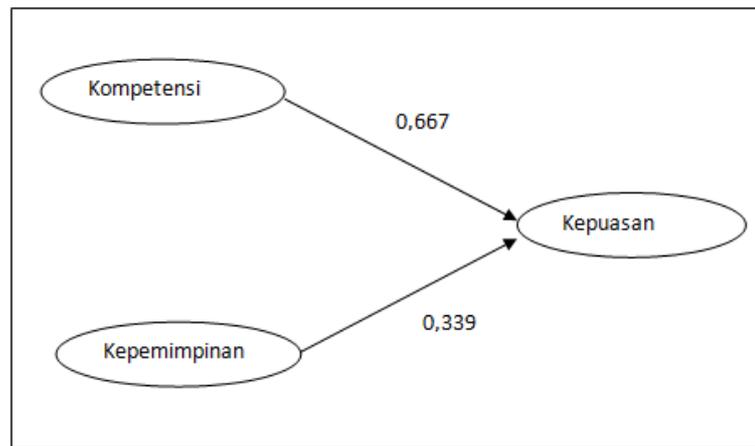
Pengujian Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik tersebut meliputi uji normalitas, multikolinearitas, linearitas dan heteroskedastisitas. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji normalitas Kolmogorv Sminov, berikut ini adalah hasil dari uji normalitas Kolmogorv Sminov dengan bantuan program SPSS. nilai signifikan hasil uji normalitas seluruh tahap regresi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual dari 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, seluruh model penelitian berdistribusi normal atau dengan kata lain syarat normalitas terpenuhi oleh ketiga tahap regresi dan sebaliknya. 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.

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*. Seluruh variabel bebas pada analisis regresi tahap 1 dan 2 lebih dari 0,05 yang berarti tidak ada gejala heteroskedastisitas dalam data tersebut. 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. nilai signifikan hasil uji linearitas variabel bebas seluruh tahap regresi kurang dari 0,05 yang berarti hubungan kedua variabel adalah *linear*.

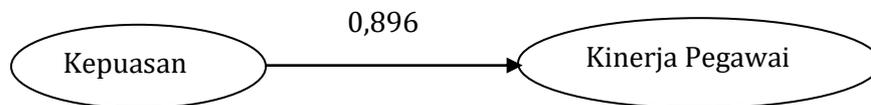
Pengujian Analisis Linier

Analisis regresi tahap 1 digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. 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 1.2 Diagram Jalur Analisis Regresi Tahap I

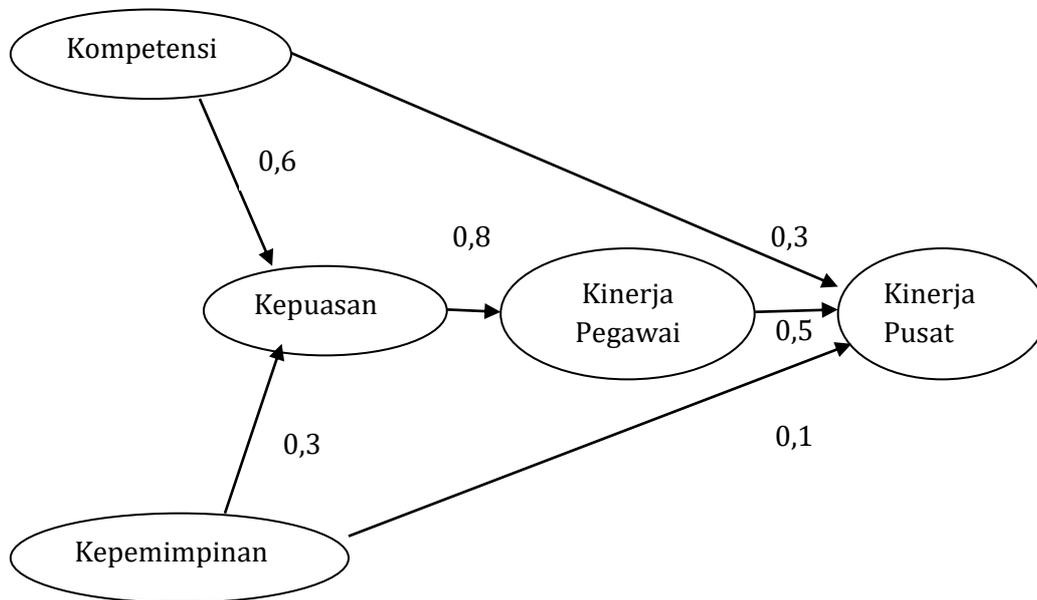
Analisis regresi tahap 2 digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. nilai Koefisien Jalur variabel Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,896 sehingga diperoleh bentuk diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 4.2 Diagram Jalur Analisis Regresi Tahap II

Analisis regresi tahap 3 digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Kompetensi, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai terhadap Kinerja Pusat. 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 :

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

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 Kepuasan Karyawan*)

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 Kepuasan (**Hipotesis 5 terbukti**).

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

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

SIMPULAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian didapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- A. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai semakin tinggi pula Kepuasan Kerja yang diperolehnya, begitu sebaliknya.
- B. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan. Semakin tinggi kualitas kepemimpinan rumah sakit semakin tinggi pula Kepuasan Kerja yang diperoleh pegawainya, begitu sebaliknya.
- C. Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Semakin tinggi Kepuasan Pegawai maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai, begitu sebaliknya.
- D. Kinerja Pegawai berpengaruh positif dan signifikan 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.
- E. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pusat pertanggungjawaban Rumah Sakit dalam perspektif *Balanced Scorecard*, begitu sebaliknya.
- F. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan 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.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Di sisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi

masukannya bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan- keterbatasan penelitian ini antara lain:

- A. Objek penelitian yang masih sempit dimana baru meneliti satu rumah sakit saja yaitu RSUD Muhammadiyah Gamping dan sampel baru unit yang ada didalamnya. Oleh karena itu, perlu ditambah objek penelitian beserta sampelnya atau mungkin bisa juga ditambahkan Rumah Sakit Negeri, sehingga hasil penelitian ini bisa mencakup wilayah yang lebih luas dan kedepannya dapat dijadikan acuan pemerintah dalam memajukan kinerja rumah sakit dan membantu memajukan pelayanan kesehatan di negara tercinta ini.
- B. Penelitian ini terbatas wilayah karena baru diteliti di wilayah Yogyakarta. Oleh karena itu, perlu menambah wilayah penelitian diluar kota Yogyakarta.
- C. Pengambilan data masih menggunakan kuesioner secara keseluruhan dan belum menggunakan secara keseluruhan data-data keuangan didalam Rumah Sakit. Oleh karena itu, bisa ditambahkan data-data yang mendukung tentang BSC ataupun kelima variable yang lain.

SARAN

Dari keterbatasan penelitian yang telah diungkapkan maka dapat diberikan saran-saran, yaitu sebagai berikut:

- A. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya menambah rasio-rasio keuangan untuk mendukung data perspektif keuangan.
- B. Bagi peneliti selanjutnya agar bisa menggunakan pengukur lain yang dirasa mampu memberikan informasi lebih dan dikaitkan dengan *Balanced Scorecard* supaya dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam penilaian kinerja dari *Balanced Scorecard* khususnya mata kuliah akuntansi sektor publik.
- C. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya bisa menggunakan aplikasi statistik untuk mengujikan data selain spss, seperti amos, lisrel atau yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Quran Surah Al Hajj Ayat 34

Al-Quran Surah An-Nisa Ayat 59

Al-Quran Surah At-Taubah Ayat 105

Amin, Namira Mardi. Juni 2015, “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Sindenreng Rappang”. Skripsi Universitas Hasanuddin Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik .

Aurora, Novella. Mei 2010, “ Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja”. Skripsi Universitas DIponegoro, <http://eprints.undip.ac.id/22583/>, 22 Maret 2016

Ariani, Komang Gunayanti dan Badera, I Dewa Nyoman. Januari 2015. “Pengaruh Integritas, Obyektifitas, Kerahasiaan, dan Kompetensi pada Kinerja Auditor Inspektorat Kota Denpasar”. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/9935/8126>, 22 Maret 2016

Aryadi, Ardi Yus. Januari 2015, “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pustakawan di Perpustakaan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta”. Tesis UIN Sunan Kalijaga, <http://digilib.uin-suka.ac.id/15736/1/BAB%20I%2C%20V%2C%20DAFTAR%20PUSTAKA.pdf>, 22 Maret 2016

Baihaqi, Muhammad Fauzan. Juli 2010, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening”. Skripsi Universitas Diponegoro , <http://eprints.undip.ac.id/23032/>, 15 Maret 2016

Brahmasari, Ida Ayu. dan Suprayetno, Agus. September 2008, “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan”. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 10, No. 2., <http://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/17039>, 15 Maret 2016

Boulther, Nick. 2003, “People and Competencies The Route to Competotove Advantage”, edisi bahasa Indonesia, PT Gramedia, Jakarta

Cahyono, Ujang Tri, dkk. Juli 2014, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Karyawan di Perusahaan Daerah Perkebunan Jember”. Jurnal Manajemen & Agribisnis, Volume 11, No. 2.

Darmiyati, Jidanah. Mei 2013, “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten”. Skripsi Universitas Diponegoro,

<http://eprints.undip.ac.id/40123/>, 16 Maret 2016

Dewi, Sarita Permata, 2012, "Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta". *Jurnal Nominal*, Volume 1, No. 1. <http://journal.uny.ac.id/index.php/nominal/article/view/993>, 16 Maret 2016

Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus. Sudibya, iGde Adayana. Utama, I Wayan Mudiarta, Agustus 2012, "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Volume 6, No. 2., <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/5882>, 15 Maret 2016

Fahlefi, Wilis. September 2014, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru pada Yayasan Nurul Islam Yogyakarta". Tesis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Ghozali, Imam, (2008), *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.

Ghozali, Imam, 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Halim, Abdul. Tjahjono, Ahmad. Husein, Muh. Fakhri. 2003. "Sistem Pengendalian Manajemen". Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN

Hardjito, Dydiet. 1997. "Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian". Jakarta: pt rajagrafindo persada

Hasibuan, Malayu. 2007. "*Organisasi dan motivasi*". Jakarta: PT Bumi Aksara

Hatmoko, Jati Utomo Dwi. Juli 2000, "Persepsi Pimpinan BUMN terhadap Eligibilitas *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan". Tesis Universitas Diponegoro.

Indah, Siti Nurmawar. September 2010, "Pengaruh Kompetensi dan Independensi Auditor terhadap Kualitas Audit". Skripsi Universitas Diponegoro., <http://eprints.undip.ac.id/22994/>, 17 Maret 2016

Indrawati, Ayu Desi. Agustus 2013, "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar". *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. Volume 7, No. 2., <http://ojs.unud.ac.id/index.php/jmbk/article/view/6997>, 17 Maret 2016

Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 2000, "Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi", Erlangga, Jakarta

Kementerian Kesehatan RI. 2015, "Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Tahun 2015-

2019". <http://www.depkes.go.id/resources/download/info-publik/Renstra-2015.pdf>, 15 Maret 2016

Kharismatuti, Norma. Juni 2012, "Pengaruh Kompetensi dan Independensi terhadap Kualitas Audit dengan Etika Auditor sebagai Variabel Moderasi". Skripsi Universitas Diponegoro, <http://eprints.undip.ac.id/35828/>, 15 Maret 2016

Kusumawati, Ratna. 2008, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan". Tesis Universitas Diponegoro. <http://eprints.undip.ac.id/18569/>, 14 Juni 2016

Koesmono, H. Teman. September 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur". Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 7, No. 2., <http://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/view/16362>, 16 Maret 2016

Lailiana, Ilsa. Juli 2013, "Analisis Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard". Skripsi Universitas Hasanuddin Makassar", <http://repository.unhas.ac.id/handle/123456789/9522>, 15 Maret 2016

Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2009. "Evaluasi Kinerja SDM". PT Remaja Rosda Karya, Bandung.

Mariam, Rani. Maret 2009, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening". Tesis Universitas Diponegoro., <http://eprints.undip.ac.id/18830/>, 20 Maret 2016

Marsana, dan Handayani, SB. 2009 "Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru (Studi Kasus pada SMA Negeri Se Sub Rayon 1 Semarang)".

Mulyadi. 2014, "Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*", Edisi ke-3, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta

Perdana, Yutha. Oktober 2013, "Pengaruh Faktor-Faktor Lingkungan Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Perawat di RS PKU Muhammadiyah Bantul". Tesis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Posuma, Christilla O. Desember 2013, "Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuang Manado". Jurnal Emba. Volume 1, No. 4., <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2748>, 18 Maret 2016

Potu, Aurelia. Desember 2013, "Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado". Jurnal EMBA. Volume 1, No. 4., <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2894>, 18 Maret 2016

- Pramadhany, Whayu Eko Yuzandra. Agustus 2011, "Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba". Skripsi Universitas Diponegoro, <http://eprints.undip.ac.id/29537/>, 20 Maret 2016
- Priyatno Dwi, 2010 Pahami Analisa Statistik Data dan SPSS, Mediakami
- Putra, IGN Marta Eka, dan Sariyathi, Ni Ketut. 2015, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Langgeng Laundry di Kuta, Badung". E-Jurnal Manajemen Unud. Volume 4, No. 5.
- Raharjo, Susilo Toto, dan Nafisah, Durrotun. Juli 2006, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan". Jurnal Studi Manajemen & Organisasi. Volume 3, Nomor 2., <http://www.ejournal.undip.ac.id/index.php/smo/article/view/4190>, 14 Juni 2016.
- Ruvendi, Ramlan. 2005, "Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor". Jurnal Ilmiah Binaniaga. Volume 01, No. 1., <http://myrahdika.ueuo.com/jurnal2/PEMIMPINANPENGARUHNTERHADAPKEPUASANKERJAKARYAWAN.pdf>. 14 Juni 2016
- Rizal, M. Hanif Al. Juli 2012, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". Skripsi Universitas Diponegoro, <http://eprints.undip.ac.id/36194/>, 18 Maret 2016
- Rivai, Prof. Dr. Veithzal, dan Basri, Brigadir Jendral Prof. Dato' Dr. Ahmad Fawzi Mohd. 2005, "Performance Appraisal Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan", edisi pertama, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P. 1994, "Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi (Alih Bahasa: Jusuf Udaya, Lic., Ec.)", edisi 3, Arcan, Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2006. "Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh (Alih Bahasa: Benyamin Molan)". Penerbit PT. Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sanjaya, I Kadek Edy. dan Indrawati, Ayu Desi. 2014, "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pande Agung Segara Dewata".
- Sigit, Drs. Soehardi, 1983, "Teori Kepemimpinan dalam Manajemen", edisi pertama, Armurrita, Yogyakarta
- Sriwidodo, Untung. April 2010, "Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer". Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi. Volume 8, No. 1., <http://ejournal.unisri.ac.id/index.php/Akuntansi/article/view/150>, 20 Maret 2016
- Stoner, James A.F. 1992. Management, 2nd edition. Jakarta: Erlangga

- Sukmantari, Dewa Ayu Made Harlista, dan Wirasedana, I Wayan Pradnyantha. 2015, "Pengaruh Partisipasi Pengangguran dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening". E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Volume 10, No. 1.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data. Malang: UIN-Malang Press.
- Tobing, Diana Sulianti K.L., Maret 2009, " Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara". Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 11, No. 1., <http://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/view/17742>, 21 Maret 2016
- Sekaran, Uma, 2006. Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, Oktober 2010, "Metode Penelitian Bisnis", Cetakan ke-15, Alfabeta, Bandung.
- Suharyanto. 2013, "Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Institusi Akademi Teknologi Kulit Yogyakarta Kementerian Perindustrian". Skripsi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Winardi. 2009, "Teori Organisasi dan Pengorganisasian". Rajawali Pers, Jakarta
- Zudia, Meirdanisa. September 2010, "Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard". Skripsi Universitas Diponegoro, <http://eprints.undip.ac.id/23070/>, 18 Maret 2016