BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Teori sangat penting perannya dalam menjembatani kegiatan penelitian. Landasan teori ini berfungsi untuk memahami masalah secara baik, membantu mendeskripsikan masalah secara lebih mendalam, mengetahui keterkaitan antar masalah yang dikaji dengan masalah lain yang mempunyai hubungan (Narimawati Umi, 2010:24)

2.1.1 Hubungan Atasan – Bawahan

Tmckenbrodt (2000) mengungkapkan bahwa :

> "Hubungan atasan-bawahan adalah dimaksudkan untuk memaksimumkan keberhasilan organisasi melalui interaksi kedua belah pihak".

Temuan penelitiannya membuktikan bahwa hubungan atasan-bawahan akan meningkatan derajat kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan. Pemeliharaan dan pengembangan hubungan antara kedua belah pihak secara dewasa tidak hanya bermanfaat bagi keduanya, namun yang lebih penting adalah bagi organisasi secara keseluruhan dalam pencapaian kinerja, pertumbuhan, serta keberhasilan. Graen dan Cashman dalam Truckenbrodt (2009), mengungkapkan bahwa sebagai konsekuensi tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan, untuk tugas-tugas yang tak terstruktur, pihak bawahan sering kali melakukan secara sukarela melalui penyelesaian pekejaan ekstra, ataupun mengambil tanggung jawab tambahan.

Sebaliknya, dari sisi atasan, sering kali hal demikian berpengaruh terhadap pengambilan keputusan, pemberian tugas-tugas, penetapan otonomi lingkup pekerjaan, dukungan, maupun perhatian sebagai balikan dari kinerja bawahan terhadap penyelesaian tugas-tugas yang tak terstruktur atau di luar tugas utama. Lebih lanjut hal tersebut membangkitkan adanya rasa percaya secara timbal balik (*mutual trust*), dukungan positif, saling tergantung secara informal, komunikasi yang lebih terbuka, kepuasan bersama, maupun loyalitas.

Terdapat tiga periode penting dalam hubungan atasan bawahan yang ditunjukkan oleh tingkat peran yang dapat dimainkan oleh bawahan (Graen dan Cashman; Graen dan Sandura, dalam Lee (2000). Ketiga periode tersebut adalah : pengambilan peran (role talking), pemahaman peran (role making/acquaintance), dan rutinisasi peran (role routinizaticn). Tahap pengambilan peran rnerupakan tahap awal dari hubungan atasan-bawahan dimana pihak atasan mulai memberikan tugas-tugas dan mengevaluasi perilaku dari bawahan dan selanjutnya membuat keputusan terkait dengan respon yang ditunjukkan oleh bawahan. Selain itu atasan juga mengumpulkan infomasi penting menyangkut potensi yang dimiliki oleh bawahan untuk penyelesaian tugas-tugas pada tahap tersebut. Pada tahap pertama ini seringkali hubungan atasan-bawahan hanyalah hubungan-hubungan yang bersifat kontraktual dan didasarkan pada perhitungan ekonomis semata.

Selesainya tahap pertama, selanjutnya akan diikuti oleh hubungan pada tahap kedua yakni pemahaman peran. Tahap ini merupakan proses pengembangan dimana terwujud kedalaman interaksi lebih jauh. Pada tahap ini, atasan dan

bawahan terlibat mengenai bagaimana masing-masing harus berperilaku dalam situasi yang berbeda dan mulai memaknai kondisi alamiah dari hubungan kedua belah pihak. Bilamana hubungan tersebut merupakan hubungan yang berkualitas tinggi, maka hubungan-hubungan akan lebih bersifat sosial, dan tidak lagi semata-mata didasarkan pada alasan ekonomis. Namun bilamana kualitas hubungan tersebut tidak terwujud, maka hubungan atasan- bawahan hanya sebatas nilai-nilai kontrak yang berlaku. Pemahaman peran dikembangkan atas dasar kontribusi timbal balik untuk menghasilkan sesuatu yang bernilai. Masing-masing pihak harus menawarkan sesuatu yang bermanfaat atau bernilai bagi pihak lainnya, dan masing-masing harus melihat hal tersebut sebagai sesuai yang berkeadilan secara rasional. Pada tahap ini, aspek-aspek keperilakuan mengenai adanya rasa percaya mulai memainkan peranan, dan selanjutnya dengan adanya kepercayaan tersebut diikuti dengan pendelegasian kerja kepada bawahan menurut Graen dan Cashman; Graen dan Sandura dalam Lee (2000).

Pada akhirnya, perilaku-perilaku hubungan atasan-bawahan lebih dapat diprediksikan melalui rutinisasi peran. Hubungan ini terjaga setiap saat melalui proses kolaborasi ada tugas-tugas yang berlainan. Hubungan, kedua belah pihak yang mengembangkan perilaku bertautan mencakup dimensi-dimensi adanya rasa kepercayaan, saling perhatian, loyalitas, kesukaan, dukungan, dan kualitas. Sumber-sumber hubungan dari atasan untuk mengkolaborasikan tugas-tugas dengan bawahan dikontrol oleh harapan timbal balik. Namun demikian, sebagaimana diungkapkan oleh Robbins (2003), bahwa karena keterbatasan ketersediaan sumber-sumber bagi atasan untuk melakukan hubungan dan

diperlukan kecukupan waktu, maka seringkali kualitas hubungan yang baik antara atasan dan bawahan cenderung dikembangkan dan dipertahankan dalam lingkup terbatas Graen dan Cashman; Graen dan Sandura dalam Lee (2000), dan oleh karenanya akan tercipta *in-groups* dan *out-groups* (Robbins, 2003).

Hoy dan Miskel (1996) mengungkapkan bahwa :

> "hubungan atasan – bawahan mencerminkan sampai seberapa jauh para pemimpin diterima dan dihormati oleh anggota kelompok atau organisasi".

Dua faktor penting yang mewarnai hubungan atasan – bawahan adalah : kualitas hubungan interpersonal antara atasan – bawahan, dan tingkat otoritas informal yang dimiliki oleh para pemimpin. Kondisi tersebut merupakan hal yang bertolak belakang terhadap kekuasaan *(power)* dari posisi yang secara mutlak ditentukan oleh struktur formal yang berlaku dalam organisasi. Kualitas hubungan atasan – bawahan ditentukan terutama oleh keterterimaan kepribadian pemimpin maupun perilakunya oleh para pengikutnya, dalam hal ini adalah warga organisasi. Kualitas hubungan tersebut merupakan penentu utama terhadap penerimaan dari pengaruh – pengaruh yang diberikan oleh pemimpin terhadap pengikutnya. Secara otomatis, pemimpin akan lebih memiliki kendali bilamana dia mempunyai dukungan mereka, pemimpin akan mengetahui apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan organisasi memberikan sarana imbalah maupun sanksi yang berkeadilan atas dasar kesetaraan perlakuan.

Prinsip dasar dari pendekatan hubungan atasan-bawahan adalah bahwa para pemimpin mengembangkan tipe-tipe hubungan pertukaran yang berbeda

dengan para pengikut mereka dan bahwa kualitas dari hubungan-hubungan ini mempengaruhi sikap-sikap dan perilaku-perilaku penting dalam diri pemimpin dan bawahan (Lidenetal, 1997; sparrowdanliden, 1997). Secara ringkas, teori pertukaran sosial menyatakan bahwa terdapat sebuah kewajiban yang dipersepsikan oleh pihak bawahan untuk merespon atau mengimbali hubungan-hubungan yang berkualitas tinggi menurut dienesch dan liden (1986).

Menurut teori hubungan atasan-bawahan, para pemimpin menyampaikan berbagai pengharapan peran kepada para pengikut mereka dan memberikan imbalan-imbalan yang berwujud maupun yang tidak berwujud kepada para pengikut yang memenuhi pengaharapan tersebut. Sebaliknya, para pengikut menjaga pengharapan peran dari para pemimpin, dengan respek terhadap bagaimana mereka diperlakukan dan diimbali atas pemenuhan pengharapan pemimpin. Dalam hal ini, terdapat proses timbal-balik dalam pertukaran dua pihak antara pemimpin dan pengikut, dimana masing-masing pihak memberikontribusi dalam bentuk sumber daya yang berbeda. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1995), negosiasi-negosiasi peranter jadi sepanjang waktu, mencakup kualitas dan kematangan dari hubungan pertukaran atasan-bawahan, dan para pemimpin mengembangkan jalinan hubungan dengan kualitas yang beragam dengan berbagai pengikut sepanjang waktu.

2.1.1.1 Dimensi Hubungan Atasan – Bawahan

Graen dan Uhl bien dalam Gerstner dan day (1997:828) berpendapat bahwa dimensi dari hubungan atasan-bawahan terdiri dari penghargaan, kepercayaan dan tanggung jawab yang menguntungkan. Liden dan Maslyn (1998)

melakukan penelitian untuk menentukan apakah hubungan atasan-bawahan itu undimensional atau multidimensional. Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan atasan-bawahan adalah multidimensional. Kesimpulan ini berdasarkan hasil dari factor analisis yang merupakan gabungan item mewakili *affect, loyalty, contribution* tiga pernyataan dari Dienesch dan Liden (1986) dan *professional respect*. Keempat faktor ini secara jelas menunjukkan empat penyataan sebagai faktor terpisah.

Dimensi Hubungan Atasan - Bawahan dari Liden dan Maslyn (1998) dalam Haryati (2008:31-32) adalah :

a. *Affect* (Afek)

   Affect adalah afeksi timbal balik yang dimiliki antara atasan dengan bawahan dalam suatu *dyad* yang didasarkan terutama pada ketertarikan secara pribadi dari pada pekerjaan atau nilai – nilai (misal : persahabatan).

b. *Loyalty* (Loyalitas)

   Loyalty adalah ungkapan dukungan terhadap tujuan dan karakter personal dari anggota hubungan atasan – bawahan (atasan loyal terhadap atasan, bawahan loyal terhadap atasan). Loyalitas melibatkan kepercayaan terhadap individu (seseorang) yang secara umum konsisten dari satu situasi ke situasi lain.

c. *Contribution* (kontribusi)

   Contribution adalah persepsi dari tingkat aktivasi orientasi kerja detiap anggota dalam *dyad* saat ini yang diletakkan kearah tujuan bersama (baik secara eksplisit maupun implicit) dalam hubungan atasan – bawahan. Pentingnya aktivasi evaluasi orientasi kerja dan tingkat dimana bawahan bertanggung

jawab dan mengerjakan semua tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan atau kontrak kerja, demikian juga sejauh mana atasan mendapatkan keuntungan tenaga dan kesempatan pada setiap aktivasi.

d. *Professional respect* (respek terhadap profesi)

Professional respect adalah persepsi pada tingkat dimana setiap anggota *dyad* membentuk suatu reputasi, baik itu didalam atau di luar organisasi. Persepsi itu dapat didasarkan pada datasejarah tentang seseorang, seperti : pengalaman pribadi dengan seseorang, komentar yang dibuat mengenai seseorang yang diperoleh secara pribadi dari dalam maupun luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan professional yang diperoleh seseorang. Dapat terjadi kemungkinan seorang membengun persepsi rasa hormat terhadap keprofesionalan sebelum bekerja degan atau bahkan dengan orang tersebut.

Dimensi hubungan atasan dengan bawahan yang digunakan dalam penelitiaan ini adalah *affect, loyalty, contribution, professional respect*. Aspek – aspek tersebut termasuk dalam hubungan atasan-bawahan Multidimensional dari Liden dan Maslyn (1998) yang akan digunakan dalam pengukuran hubungan atasan-bawahan pada penelitian ini. Alasan menggunakan aspek-aspek ini karena dalam suatu hubungan tidak mungkin unidimensional (memiliki satu dimensi) tetapi multidimensional (memiliki banyak dimensi). Selain itu dalam aspek-aspek ini sudah mencakup keseluruhan aspek hubungan atasan-bawahan multidimensional juga termasuk alat pengukuran hubungan atasan-bawahan terbaru dan dijelaskan lebih terinci setiap aspeknya.

2.1.2 Kepuasan Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaan nya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Kepuasan kerja bagi perawat sebagai salah satu tim yang memberikan asuhan untuk meningkatkan kesehatan pasien diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan seseorang dengan imbalan yang disediakan Robbins (2003).

Robbins (2003) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkenaan dengan kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang tersedia. Kepuasan kerja yang rendah akan berdampak negatif terhadap perkembangan mutu asuhan/pelayanan. Menurut As'ad (2001) kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap perilaku pegawai antara lain produktifitas, *absentisme,* kecelakaan kerja dan pengunduran diri. Begitu pula menurut Keith dan Davis (1985) dalam Mangkunegara (2000) mengemukakan bahwa pada organisasi yang kepuasan pegawainya kurang terdapat angka pengunduran pegawai lebih tinggi.

Syafdewiyani (2002) menyatakan bahwa terdapat hubungan bermakna antara kewenangan dan pengembangan diri perawat dengan kepuasan kerja perawat, sedangkan umur, pendidikan dan lama kerja tidak berhubungan dengan kepuasan kerja, dimana variabel kewenangan merupakan variabel yang paling

dominan berhubungan dengan kepuasan kerja perawat. Begitu pula menurut Hamzah (2001) yang menyatakan bahwa ada hubungan antara supervisi, tanggung jawab dan pengembangan diri dengan kepuasan kerja perawat pelaksana, sedangkan menurut Wahab (2001) menyatakan bahwa pada variabel energi dan tindakan yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor dan salah satunya adalah gaya kepemimpinan dari seseorang yang secara organisatoris berada pada hierarki yang lebih tinggi dari dirinya, hal ini diasumsikan bahwa bekerja tanpa adanya arahan akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak sesuai dengan apa yang diinginkan dan akan mengakibatkan menurunnya motivasi untuk bekerja menururt Yukl (2001). Peningkatan motivasi ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi kegiatan organisasi Hersey & Blanchard (1977) (dalam La Monica, 1998).

Menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2000: 117), mengatakan bahwa :

> “Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:480), menyatakan bahwa :

> “Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek aspeknya”.

Sedangkan menurut H.Malayu S.P Hasibuan edisi refisi (2002:203) adalah :

> “Kepuasan kerja adalah Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaanya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja,

> kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasai dalam dan luar pekerjaan".

Dari pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dari seorang pegawai atau karyawan yang mencerminkan kenyamanan dalam bekerja sehingga berdampak pada kedisiplinan dan perestasi kerja

2.1.2.2 Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Keith Davis (1985:99) yang diterjemahkan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007:117) yang menyatakan tentang variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnovernya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lengkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat

kesenjangan atau ketidaksinambungan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007:120) yang menyatakan Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

1. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
2. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.1.2.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Selama bertahun – tahun, lima dimensi pekerja telah diidentifikasikan untuk mempresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling pemtimh dimana karyawan memiliki respom afektif.

Kelima dimesnsi tersebut menururt Luthans (2006: 243) adalah :

a. Pekerjaan itu sendiri

   Dalam hal pekerjaan yang memberikan tugas menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab

b. Gaji

   Sejumlah upah yang diterima dan tingkat yang menunjukkan hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

c. Kesempatan promosi

   kesempatan untuk maju dalam organisasi

d. pengawasan

   kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

e. Rekan kerja

   Tingkat yang menunjukkan rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Smith, Kendall, dan Hullin dalam Widianingtati (2007:42) menjelaskan lima dimensi dari kepuasan kerja yaitu sikap umum yang meliputi persepsi individu, reaksi emosi individu dan kecenderungan perilaku individu terhadap

pekerjaannya, terhadap kompensasi yang diterima karena individu telah melakukan suatu kerja yang meliputi gaji, tunjangan – tunjangan, fasilitas – fasilitas, terhadap aspirasi atau kesempatan untuk berkembang dan maju, meliputi promosi memperoleh pendidikan, tanggung jawab dan kesempatan, terhadap kualitas pengawasan dan terhadap rekan kerja yag dimilikinya dalam organisasi.

Berdasarkan aspek – aspek kepuasan kerja di atas, aspek – aspek yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat Luthans (2006) karena dianggap lebih lengkap dan mudah dipahami, yaitu meliputi pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk promosi, pengawasan dan rekan kerja.

2.1.3 Kualitan Pelayanan

2.1.3.1 Pengertian Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan menjadi salah satu ukuran atas keberhasilan dalam memberikan jaminan atas kepuasan bagi konsumen, melalui kualitas pelayanan seorang konsumen dapat memberikan penilaian secara obyektif dalam usaha menciptakan kepuasan konsumen. Kualitas pelayanan adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik - karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan - kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten, dengan menekankan pada orientasi pemenuhan harapan pelanggan untuk memperoleh kecocokan untuk pemakaian *(fitness for use)* menurut Tjiptono (2005)

Dalam usaha untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan maka dengan sendirinya jaminan atas kepuasan konsumen menjadi hal wajib yang harus

dipenuhi oleh perusahaan jasa. Namun seringkali terjadi kesenjangan yang dapat menimbulkan kegagalan penjualan jasa/layanan, antara lain kesenjangan harapan konsumen dan persepsi manajemen, kesenjangan persepsi manajemen dengan kualitas layanan, kesenjangan kualitas layanan dengan komunikasi eksternal, kesenjangan penyampaian layanan dengan komunikasi eksternal, serta kesenjangan layanan yang dialami/dipersepsi dengan layanan yang diharapkan (Alma, 2003). Hal ini tentu berlawanan dengan pemaknaan bahwa kualitas pelayanan berkaitan dengan kemampuan sebuah organisasi untuk memenuhi atau melebihi harapan konsumen. Ukuran kinerja adalah kualitas jasa yang dipersepsikan (Payne, 2005).

Wasustiono (2003:63) berpendapat :

> "Pelayanan publik adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran uang untuk memenuhi kebutuhan atau kepentingan masyarakat".

Dwiyanto (1995:42) mengatakan bahwa :

> "Kualitas pelayanan kesehatan adalah yang menunjukan tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan yang disatu pihak menimbulkan rasa puas pada diri setiap pasien".

Makin sempurna kepuasan tersebut, makin baik pula kualitas pelayanan kesehatan. Kotler (2003:85) menyatakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Sedangkan Christian Gronroos (1992:56) mengemukakan bahwa terdapat 4 faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan yaitu:

1. Menjaga dan memperhatikan, bahwa pelanggan akan merasakan kepuasan pelayanan karyawan dan sistem operasional yang ada dapat menyelesaikan problem mereka.
2. Spontanitas, dimana karyawan menunjukan keinganan untuk menyelesaikan masalah pelanggan.
3. Penyelesaian masalah, karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan harus memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas berdasarkan standar yang ada, termasuk pelatihan yang diberikan untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.
4. Perbaikan, apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan harus mempunyai personil yang dapat menyiapkan usaha-usaha khusus untuk dapat mengatasi kondisi tersebut.

Menurut Wyckof dan Lovelock (dalam Purnama, 2006) memberikan pengertian kualitas pelayanan sebagai tingkat kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Sedangkan menurut Parasuraman, et.al (dalam Kotler,2003) bahwa kualitas layanan merupakan perbandingan antara layanan yang dirasakan dengan kualitas layanan yang diharapkan konsumen. Menurut Gronroos (dalam Purnama, 2006) menyatakan kualitas layanan meliputi :

1. Kualitas Fungsi yang menekankan bagaimana layanan dilaksanakan,terdiri dari : dimensi kontak dengan konsumen, sikap dan perilaku, hubungan internal, penampilan, kemudahan akses, dan *service mindedness.*
2. Kualitas teknis dan kualitas output yang dirasakan konsumen, meliputi ketepatan waktu, kecepatan layanan dan estetika output.

3. Reputasi perusahaan, yang dicerminkan oleh citra perusahaan dan reputasi di mata konsumen.

2.1.3.2 Dimensi Kualitas Pelayanan

Menurut Gezper (1997) bahwa ada beberapa atribut/ dimensi yang harus diperhatikan dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan :

1. Ketepatan Waktu pelayanan. Hal yang perlu diperhatikan disini adalah berkaitan waktu tunggu dan waktu proses
2. Akurasi pelayanan, berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas dari kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan. Terutama mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal
4. Tanggung jawab, yang berkaitan dengan penerimaan pesanan maupun penanganan keluhan.
5. Kelengkapan, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung.
6. Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan
7. Variasi model pelayanan berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru pelayanan.
8. Pelayanan pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas.
9. Kenyaman dalam memperoleh pelayanan.
10. Atribut pendukung pelayanan lainnya.

Pada dasarnya kualitas pelayanan berfokus kepada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaiannya untuk

mengimbangi harapan pasien. Agar kualitas pelayanan yang diharapkan dapat dicapai maka penilaian kualitas pelayanan didasarkan pada “lima dimensi kualitas yaitu *tangible, reability, responsiveness, Assurance, Emphaty*” (Widodo, 2001:274). Penjelasan dari dimensi tersebut adalah :

1. Sarana fisik *(Tangible)* : meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. Keandalan *(Reability)* : kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
3. Daya tanggap / respon *(Responsiveness)* : kemempuan para staf untuk membantu para pasien dalam memberikan pelayanan yang tepat.
4. Jaminan *(Assurance)* : mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas sari bahaya, resiko, atau keragu-raguan.
5. Empati *(Emphaty)* : meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan pasien.

Menurut Wijono (dalam Jacobis Rolando, 2008: 622) faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan adalah kompetensi teknik yang terkait dengan kemampuan, ketrampilan dan pemampilan pemberi pelayanan, akses atau keterjangkauan pelayanan, efektivitas, hubungan antar manusia yang merupakan interaksi antara pemberi pelayanan dengan pasien, sesama tim kesehatan, maupun hubungan antara atasan dan bawahan. Hubungan antar manusia yang baik akan menimbulkan kepercayaan, kredibilitas dengan rasa saling menghargai, menjaga rahasia, menghormati, responsive, dan memberikan

perhatian. Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan adalah efisiensi sumber daya dan kesinambungan pelayanan dimana pasien akan mendapatkan pelayanan yang baik. Tidak adanya kesinambungan pelayanan akan mengurangi efisiensi dan kualitas hubungan antar manusia. Kenyamanan dan ketersediaan informasi dan ketepatan waktu pelayanan juga merupakan faktor penting dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan.

Zeithaml dalam Jacobis Rolando (2008: 622) mengemukakan terdapat 10 dimensi yang harus diperhitungkan dalam melihat tolak ukur kualitas pelayanan yaitu sebagai berikut:

1. *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil, komunikasi.
2. *Reliable*, etrdiri atas kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang disajikan dengan tapat.
3. *Responsiveness*, kemauan untuk membantu pasien bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan
4. *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik dalam memberikan pelayanan.
5. *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan pasien serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
6. *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan pasien.
7. *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
8. *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.

9. *Communication*, kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pasien, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada pasien.
10. *Understanding the Customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahuikebutuhan pasien.

Berdasarkan faktor – faktor kualitas pelayanan di atas, faktor – faktor yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat Parasuraman et al (1988, 1991, 1994) karena dianggap lebih mudah dipahami, yaitu meliputi Keandalan, Daya Tanggap, Jaminan, Empati, dan Sarana Fisik.

Tabel 2.1
Hasil penelitian terdahulu

No	Nama Penelitian, tahun	Judul	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1.	Ery Tri Djatmika, 2005	Pengaruh variabel hubungan atasan – bawahan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional	Memberikan gambaran tentang hubungan atasan – bawahan terhadap kepuasan kerja	Penelitian tersebut membahas tentang komitmen organisasional	Penelitian tersebut fokus pada hubungan atasan – bawahan terhadap kepuasan karyawan
2.	Aisari J.P. Soeprijadhie, 2013	Faktor – factor kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai	Terdapat faktor – faktor kepuasan kerja	Penelitian tersebut membahas tentang kinerja karyawan	Pokok penelitian tersebut Faktor – faktor kepuasan kerja
3.	Edward, 2013	Kualitas hubungan atasan – bawahan sebagai mediator dalam hubungan	Memberikan gambaran tentang hubungan atasan bawahan	Penelitian membahas kepemimpinan transformasional dengan perilaku	Penelitian tersebut membahas tentang hubungan atasan –

		kepemimpinan transformasional dengan perilaku citizenship dan kinerja		citizenship dan kinerja pegawai	bawahan
4.	Rolando Jacobis, 2013	Faktor-faktor kualitas pelayanan pengaruhnya terhadap kepuasan pasien rawat inap	Terdapat faktor – faktor kualitas pelayanan	penelitian tersebut membahas tentang kepuasan pasien rawat inap	fokus terhadap kualitas pelayanan
5.	Ernani Hadiyanti	Analisis kualitas pelayanan dan pengaruhnya Terhadap loyalitas pelanggan	Memberikan gambaran tentang kualitas pelayanan	penelitian ini membahas loyalitas pelanggan	Fokus terhadap kualitas pelayanan
6.	H. Teman Koesmono , 2005	Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan Kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor Industri pengolahan kayu skala menengah Di jawa timur	Memberikan gambaran tentang kepuasan kerja karyawan	Fokus terhadap budaya organisasi	penelitian ini membahas tentang kepuasan kerja
7.	Rita Andarita, 2004	Hubungan antara persepsi gaya Kepemimpinan transformasional dan transaksional Dengan kepuasan kerja karyawan	Memberikan gambaran tentang kepuasan kerja karyawan	Fokus terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional	Penelitian tersebut membahas tentang kepuasan kerja karyawan

8.	Hendri Sukotjo, 2011	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan	Memberikan gambaran tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan	Penelitian tersebut dilakukan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS)	Penelitian tersebut membahas tentang Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja, Kualitas Pelayanan

Atasan yang baik adalah atasan yang bisa mengerti kondisi karyawan dan bisa menghargai karyawannya sendiri dalam mengerjakan tugas yang diberikan dalam organisasi tersebut. Kepuasan kerja diukur dari suka atau tidak nya karyawan tersebut mengerjakan tugas yang di berikan dalam organisasi tersebut. Apabila kepuasan kerja karyawan baik maka karyawan tersebut akan mengerjakan tugas nya dengan baik. Kualitas pelayanan yang baik akan menimbulkan respon – respon positif dari pasien sehingga jumlah pasien yang berkunjung ke pelayanan kesehatan tersebut akan bertambah.

H1 : Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja, Kualitas Pelayanan

2.2.2 Hubungan Atasan- Bawahan terhadap kepuasan kerja

Karyawan yang memiliki kualitas hubungan atasan – bawahan yang tinggi akan merasa lebih dihargai, mendapat dukungan dan perhatian penuh sehingga karyawan merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan karena pekerjaan mereka dihargai oleh atasan.

Hubungan atasan – bawahan yang tinggi akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja karena mereka akan lebih komit untuk mencapai tujuan dan akan memberikan waktu dan tenaga secara sukarela yang termasuk dalam *low-quality.* Jadi Hubungan tasan – bawahan dapat mempengaruhi kepuasan kerja

H2: Hubungan Atasan- Bawahan terhadap kepuasan kerja

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan

Locke dalam Luthans (2006:243) memberikan definisi dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, efektif, evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Kualitas pelayanan dapat dilihat dart dimensi *reliability* (kemampuan mewujudkan janji), *responsiveness* (ketanggapan dalam memberikar layanan), *assurance* (kemampuan memberi jaminan layanan), *emphaty* (kemampuan memahami keinginan pelanggan), dan *tangibles* (tampilan fisik layanan).

Dalam hal ini kepuaan kerja akan berdampak sekali terhadap kualitas pelayanan. Apabila kita tidak merasa puas terhadap kerja kita makan kualitas layanan yang kita berikan akan rendah dan akan memberikan dampak kepada pelayanan kesehatan tersebut seperti tingkat pasien yang berobat akan menurun selain itu juga fasilitas harus memadai agar tercipta kepuasan kerja yang baik dan kualitas layanan yang tinggi.

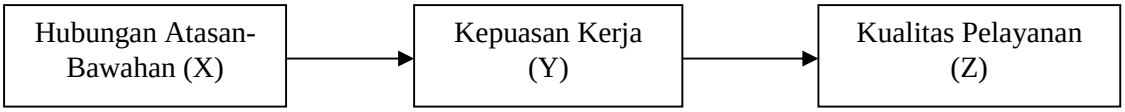
H3 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan

2.2.4 Hubungan Atasan – Bawahan terhadap Kualitas Pelayanan melalui Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur dari suka atau tidaknya karyawan tersebut mengerjakan tugas yang di berikan dalam organisasi tersebut. Apabila kepuasan kerja karyawan baik maka karyawan tersebut akan mengerjakan tugas nya dengan baik.

Dalam hubungan atasan – bawahan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, karyawan pihak manajemen harus senantiasa memperhatikan faktor-faktor yang mendorong karyawan bekerja dengan produktif, salah satunya yaitu memperhatikan kepuasan kerja karyawan.

H4 : Hubungan Atasan – Bawahan terhadap Kualitas Pelayanan melalui Kepuasan Kerja



Gambar 2.1 paradigma pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran di atas, Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah :

H1 : Hubungan Atasan-Bawahan, Kepuasan Kerja, Kualitas Pelayanan

H2 : Hubungan Atasan- Bawahan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan sudah meningkat

H4 : Hubungan Atasan – Bawahan berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan melalui Kepuasan Kerja