

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA RUMAH SAKIT MELALUI FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP PERILAKU PELAYANAN PADA RUMAH SAKIT LASINRANG KABUPATEN PINRANG

Arfianny*)

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya

***Abstract :** Services becomes important for hospitals in Indonesia. This study analyzes the factors that influence the behavior of the service and its impact on organizational performance in RS Lasinrang Pinrang. The formulation of the problem is how to improve the behavior of the service. This study develops a research model and the four hypotheses to answer the problems that exist. Respondents in this study as many as 100 people. The respondents are the employees in RS Lasinrang. This study using Structural Equation Modeling (SEM) which run through AMOS 4:01 as a tool of analysis. The results showed that the research model and the results are acceptable. The research proves that the leadership, communication, and control systems have positive and significant influence on the behavior of the service. Furthermore, the behavior of services and significant positive effect on organizational performance. The higher the leadership, communication, and control systems, the higher the performance of the organization through service behavior. Based on these results, the theoretical implications that can provide a stronger justification for the antecedents that influence the behavior of services, such as leadership, communication, and control systems. Managerial implications of this research is the hospital management should give more attention to the evaluation and feedback activities, hospital management should increase the frequency of discussions with employees, and leaders need to set an example and encouragement to its employees.*

***Keywords:** Strategy, performance, behavior and service*

Abstrak : Pelayanan menjadi hal yang penting bagi rumah sakit di Indonesia. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pelayanan dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi di RS Lasinrang Pinrang. Rumusan masalahnya adalah bagaimana meningkatkan perilaku pelayanan. Penelitian ini mengembangkan model penelitian dan empat hipotesis guna menjawab permasalahan yang ada. Responden dalam penelitian ini sebanyak 100 orang. Para responden tersebut merupakan para karyawan di RS Lasinrang. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang dijalankan melalui AMOS 4.01 sebagai alat analisisnya. Hasil analisis data menunjukkan bahwa model penelitian dan hasilnya dapat diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan sistem kontrol mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pelayanan. Selanjutnya, perilaku pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Semakin tinggi kepemimpinan, komunikasi, dan sistem kontrol maka akan semakin tinggi kinerja organisasi melalui perilaku pelayanan. Berdasarkan hasil penelitian ini maka implikasi teoritis yang dapat memberikan justifikasi yang lebih kuat bagi anteseden yang mempengaruhi perilaku pelayanan, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan sistem kontrol. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pihak manajemen rumah sakit perlu memberi perhatian lebih terhadap evaluasi aktivitas dan umpan balik, manajemen rumah sakit perlu meningkatkan frekuensi diskusinya dengan para karyawan, dan pemimpin perlu memberi contoh dan dorongan kepada para karyawannya.

***Kata Kunci :** Strategi, kinerja, perilaku dan pelayanan*

PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan kemampuan memberikan pelayanan yang bermutu pada masyarakat ini, berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah. Sampai saat ini hasilnya telah menunjukkan adanya peningkatan kesehatan yang cukup baik. Terutama untuk pengadaan fasilitas kesehatan seperti fasilitas rumah sakit,

kemajuan yang telah dicapai sudah menampakkan kondisi sebagaimana yang diharapkan. Melihat kenyataan ini harus diakui bahwa upaya pemerintah hingga sekarang telah berhasil meningkatkan pengadaan jumlah rumah sakit di Indonesia (Djojosingito, 2001).

Namun demikian, harus diakui bahwa upaya memberikan pelayanan

kesehatan yang bermutu mungkin masih perlu mendapat perhatian. Salah satu indikator tentang perlunya memperhatikan pelayanan kesehatan ini terlihat dari tingkat pemanfaatan fasilitas kesehatan rumah sakit. Hingga saat ini tingkat pemanfaatan fasilitas rumah sakit di Indonesia nampaknya masih belum optimal.

Di samping itu kategori lain seperti BOR (*Bed Occupancy Rate*) atau prosentase yang menunjukkan rata-rata tempat tidur yang dipakai setiap harinya) yang ada selama ini masih berada di bawah standar yang seharusnya dicapai. Salah satu alasan yang menyebabkan rendahnya nilai BOR ini adalah rendahnya kualitas pelayanan di rumah sakit tersebut. Pasien atau calon pasien cenderung enggan untuk tinggal lebih lama jika dirinya merasa diperlakukan secara kurang profesional. Bagi pasien yang telah mendapat perawatan di rumah sakit tersebut, memang lama atau tidaknya dia tinggal bisa tergantung dari penyakit yang dialaminya. Namun rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan juga dapat mengurangi minat calon pasien lain untuk memilih rawat inap di rumah sakit. Pasien pada umumnya lebih memilih untuk dirawat di rumah sakit yang memberikan pelayanan secara baik. Kondisi inilah yang menggambarkan mengapa rendahnya BOR bisa disebabkan oleh rendahnya pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, sebagai konsekuensinya, jika angka BOR rendah maka pihak manajemen rumah sakit yang bersangkutan seharusnya meningkatkan kualitas pelayanannya pada pasien, terutama bagi mereka yang sedang dalam rawat inap (Suryadi, 2001).

Dalam kaitannya dengan perlunya peningkatan pelayanan kesehatan, pembangunan kesehatan sebenarnya juga harus diarahkan pada pemberian pelayanan kesehatan yang bermutu, yaitu pelayanan kesehatan yang diselenggarakan sesuai dengan standar dan etika pelayanan profesi.

Dalam kondisi seperti ini rumah sakit sebagai unit pelayanan kesehatan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara melayani masyarakat sebaik mungkin agar menjadi tempat rujukan yang baik, mampu memberi kepuasan kepada para pasien, bagi puskesmas ataupun dokter praktek yang ada di sekitarnya (Djojosingito, 2001). Para konsumen rumah sakit (pasien baik secara individu maupun hasil rujukan dari puskesmas atau dokter praktek) akan memilih untuk dirawat di rumah sakit yang memiliki perilaku pelayanan yang baik. Namun, bentuk pelayanan yang baik ini relatif jarang ditemui di rumah sakit-rumah sakit di Indonesia. Berawal dari kenyataan inilah maka, penelitian ini hendak meneliti factor-faktor yang mempengaruhi perilaku pelayanan karyawan rumah sakit terhadap pasien yang sedang dalam rawat inap. Berkaitan dengan itu, ada tiga faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi perilaku pelayanan, yaitu kepemimpinan, komunikasi, dan system kontrol. Zerbe et al (1997) menjelaskan bahwa perilaku karyawan seringkali dipengaruhi oleh pimpinannya. Gaya atau sikap yang ditunjukkan pimpinan akan mewarnai cara berfikir para karyawannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan di organisasi tersebut. Pemimpin yang mampu memberikan dorongan dan semangat kerja kepada para bawahannya akan mampu meningkatkan kemampuan kerja karyawan tersebut.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kualitas perilaku pelayanan para karyawan di Rumah Sakit Lasinrang Kabupaten Pinrang, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku pelayanan?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap perilaku pelayanan?

3. Bagaimana pengaruh sistem kontrol terhadap perilaku pelayanan?
4. Bagaimana pengaruh perilaku pelayanan terhadap kinerja organisasi?

LANDASAN TEORI

Definisi Rumah Sakit

Rumah sakit adalah suatu unit yang memiliki organisasi yang teratur, tempat pencegahan dan penyembuhan penyakit, peningkatan dan pemulihan kesehatan penderita yang dilakukan secara multi disiplin oleh berbagai kelompok profesional terdidik dan terlatih yang menggunakan prasarana dan sarana fisik, perbekalan farmasi dan alat kesehatan.

Berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan RI No. 983/Menkes/SK/XI/1992 tentang pedoman Organisasi Rumah Sakit Umum, maka rumah sakit adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan yang bersifat dasar, spesialisistik, dan subspecialistik.

Strategi pelayanan prima setiap rumah sakit harus melakukan pendekatan mutu paripurna yang berorientasi pada kepuasan pasien agar rumah sakit tetap eksis, ditengah pertumbuhan industri pelayanan kesehatan yang semakin kuat. Upaya rumah sakit untuk tetap bertahan dan berkembang adalah dengan meningkatkan pelayanan kepada pasien. Hal tersebut karena pasien merupakan sumber pendapatan yang ditunggu oleh rumah sakit, baik secara langsung (*out of pocket*) maupun secara tidak langsung melalui asuransi kesehatan. Tanpa pasien, rumah sakit tidak dapat bertahan dan berkembang mengingat besarnya biaya operasional rumah sakit yang tinggi (Muninjaya, 2004).

Berdasarkan Pedoman Organisasi Rumah Sakit Umum, maka rumah sakit umum mempunyai tugas melaksanakan upaya kesehatan. Upaya kesehatan adalah setiap kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan yang bertujuan mewujudkan derajat kesehatan

masyarakat secara optimal. Upaya kesehatan dilakukan dengan pendekatan pemeliharaan, peningkatan kesehatan (*promotif*), pencegahan penyakit (*preventif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*), yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu serta berkesinambungan. Berdasarkan SK MenKes RI No. 983/MenKes/SK/XI/1992 rumah sakit umum mempunyai fungsi:

- a. menyelenggarakan pelayanan medis
- b. menyelenggarakan pelayanan penunjang medis
- c. menyelenggarakan pelayanan dan asuhan keperawatan
- d. menyelenggarakan pelayanan rujukan
- e. menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
- f. menyelenggarakan penelitian dan pengembangan
- g. menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan.

Kualitas Pelayanan

Kualitas dapat di artikan secara berbeda-beda bergantung pada orang yang menggunakannya dan di mana istilah kualitas ini di pakai, kualitas juga di pandang lebih luas di mana tidak hanya aspek hasil saja yang di tekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan dan manusia.

Kualitas pelayanan sangatlah sulit didefinisikan dengan tepat, akan tetapi umumnya kualitas dapat dirinci. Konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Nilai yang diberikan pelanggan sangat kuat didasari oleh faktor kualitas jasa, dimana kualitas jasa adalah sejauh mana produk (jasa) memenuhi spesifikasi-spesifikasinya.

Kualitas jasa menurut ISO 9000 adalah :”*Degree to which a set of inherent characteristic fulfils requirement*” artinya derajat yang dicapai oleh karakteristik yang inherent dalam memenuhi persyaratan. Jadi kualitas sebagaimana yang diinterpretasikan ISO 9000 merupakan perpaduan antara sifat

dan karakteristik yang menentukan sejauh mana keluaran dapat memenuhi persyaratan kebutuhan pelanggan. Pelanggan yang menentukan dan menilai sampai seberapa jauh sifat dan karakteristik itu memenuhi kebutuhannya (Lupioadi, 2006).

Menurut Goest dan Davis dalam Sugiarto (2002) kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas dan mutu dalam industri pelayanan adalah suatu penyajian produk atau jasa sesuai dengan ukuran yang berlaku ditempat produk tersebut diadakan dan penyampaiannya setidaknya sama dengan yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen.

Menurut Wyckof dan Lovelock dalam Sugiarto (2002) kualitas adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain ada faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expected service* dan *perceived service*. Jika jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, kualitas tersebut akan dianggap baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan, kualitas pelayanan tersebut dipandang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan kualitas pelayanan tersebut dianggap buruk. Jadi baik buruknya kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten.

Konsep kualitas pelayanan, merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi harapan atau melebihi harapan. Kualitas pelayanan dapat diukur dengan menggunakan beberapa model. Pemilihan terhadap model yang digunakan tergantung pada tujuan pengukuran, jenis perusahaan serta situasi pasar (Tjiptono, 1996). Salah satu model yang digunakan untuk mengukur

kualitas pelayanan adalah model yang dikembangkan Parasuraman, Zeithaml dan Berry yang dikenal dengan model PZB. Model PZB atau analisis model SERVQUAL merupakan analisis untuk mengukur lima dimensi kualitas jasa yaitu :

- 1) *Tangible* meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
- 2) *Reliability* merupakan kemampuan karyawan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan sehingga memuaskan pelanggan.
- 3) *Responsiveness* merupakan keinginan para staf untuk membantu pelanggan dengan memberikan pelayanan yang tanggap.
- 4) *Assurance* merupakan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki para staf untuk melayani pelanggan sehingga pelanggan bebas dari bahaya dan keragu-raguan.
- 5) *Empathy* merupakan kemudahan dalam melakukan komunikasi, pemberian perhatian terhadap pelanggan serta pemahaman yang baik terhadap kebutuhan pelanggan.

Konsep kualitas pada dasarnya bersifat relatif, tergantung dari perspektif yang digunakan untuk menentukan ciri-ciri dan spesifikasi. Pada dasarnya terdapat tiga orientasi kualitas yang seharusnya konsisten satu sama lain : (1) persepsi konsumen, (2) produk atau jasa dan (3) proses. Untuk yang berwujud barang ketiga orientasi ini hampir selalu dapat dibedakan dengan jelas, tetapi tidak untuk jasa. Untuk jasa produk dan proses tidak dapat dibedakan dengan jelas, bahkan produknya adalah proses itu sendiri.

Definisi pelayanan menurut Kotler (1994) adalah: "Berbagai tindakan atau kinerja yang ditawarkan suatu pihak kepada yang lain yang pada dasarnya tidak dapat dilihat dan tidak menghasilkan hak milik terhadap sesuatu. Produksinya dapat berkenaan dengan sebuah produk

fisik atau tidak.” Menurut *Peter* (2003) mendefinisikan : “*Service is An activity or series of activity of a more or less intangible nature that normally, take place in interaction between the customer and service employess and or physical resources or good and or systems of the service provider, which are providen as solutions to customer problems*”.

Kepuasan Pelanggan

Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka dapat diketahui adanya kesamaan tentang komponen kepuasan pelanggan yaitu harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Pada umumnya harapan-harapan pelanggan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya bila ia membeli atau mengkonsumsi suatu produk sedangkan kinerja yang dirasakan adalah persepsi pelanggan terhadap apa yang ia terima setelah mengkonsumsi produk yang dibeli (Tjiptono,1996).

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Perilaku Pelayanan

Berbagai literatur manajemen menjelaskan bahwa kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang sangat mempengaruhi organisasi. Seorang pemimpin memegang peran penting karena keberadaannya dapat menentukan gerak maju organisasi. Sikap atau gaya seorang pemimpin akan mewarnai kegiatan operasional organisasi sehari-hari. Menurut Greger dan Peterson (2000) pengertian kepemimpinan meliputi beberapa aspek seperti memperlihatkan cara, menuntun, mengarahkan, membujuk, dan berada di depan. Sementara itu Leavit (dalam Behling dan McFillen, 1996) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk menjabarkan misi dengan jelas, mengkomunikasikannya dan membujuk orang lain atau bawahan untuk merealisasikan misi tersebut.

Sedangkan Conger dan Kanungo (dalam Behling dan McFillen, 1996)

berpendapat bahwa pemimpin yang berhasil adalah mereka yang dapat mengembangkan suatu visi yang berbeda dari *status quo* (keadaan pada umumnya), akan tetapi visi tersebut tetap dapat diterima oleh bawahan. Berbagai pengertian tentang kepemimpinan ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin sebagai orang yang diharapkan memandu organisasi dan para individu didalamnya ke arah positif seharusnya memiliki kreativitas dalam mencapai tujuannya tanpa melihat apakah ide atau cara yang digunakannya berbeda dari kebiasaan yang berjalan selama ini.

Hasil penelitian terdahulu seperti penelitian Kirkpatrick dan Locke (dalam DeGroot et al 2000) menyatakan bahwa karisma pimpinan yang nampak dalam setiap perilaku mereka sebenarnya dapat memotivasi bawahan. Dampak yang mungkin timbul dari perilaku seperti ini adalah upaya-upaya dari bawahan untuk berkinerja dengan baik. Seorang bawahan akan berperilaku kerja yang baik jika dirinya melihat bahwa pimpinannya juga bekerja dengan baik. Sedangkan hasil penelitian dari Behling dan McFillen (1996) mengindikasikan adanya hubungan antara perilaku pimpinan dengan perilaku bawahan. Dalam penelitian tersebut ditunjukkan bahwa atribut-atribut perilaku pimpinan memiliki pengaruh terhadap keyakinan bawahan yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi perilaku bawahan. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang memberikan dorongan kepada bawahannya akan berdampak pada timbulnya semangat atau motivasi dari bawahan sehingga akan berperilaku kerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Pengaruh Komunikasi terhadap Perilaku Pelayanan

Komunikasi menjadi aktivitas yang tidak terpisahkan dari suatu organisasi. Melalui komunikasi, seorang individu dalam organisasi dapat bertukar pandangan atau pendapat dengan

individu-individu lainnya. Komunikasi juga akan mempererat individu dalam organisasi dan akan membuat suasana kerja menjadi lebih kekeluargaan. Hal ini sejalan dengan pengertian komunikasi yang dimaksudkan sebagai proses yang digunakan untuk mentransfer informasi serta mempengaruhi dari satu pihak ke pihak lain (Johlke dan Duhan 2000).

Komunikasi yang dimaksud dalam konteks pemberian pelayanan di sini adalah komunikasi yang terjadi dalam dan antar bagian dalam organisasi (Zeithaml et al, 1988). Komunikasi yang demikian ini dapat diharapkan akan dapat mempengaruhi perilaku pelayanan dari anggota organisasi terhadap konsumen atau pelanggan pengguna produk organisasi. Sebab sebenarnya tujuan yang mendasar dari komunikasi semacam ini adalah untuk mengkoordinasikan orang-orang dan bagian-bagian dalam organisasi sehingga hal-hal yang menjadi tujuan dari organisasi dapat tercapai (Zeithaml et al, 1988).

Menurut Klepack (1990) pada dasarnya komunikasi internal perusahaan yang baik akan membawa pada perbaikan moral dan produktifitas karyawan yang tinggi. Sebab dampak dari komunikasi adalah bahwa mereka menjadi tahu akan misi dan visi dari perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang tahu dan memahami misi dari perusahaan. Konsekuensi dari hal ini adalah bahwa mereka yang bekerja dalam posisi yang strategis dalam “menjual” perusahaan tersebut, maka dia akan dapat “menjual” dengan baik perusahaan mereka, sedang yang tidak memahami misi dari perusahaan maka mereka tidak dapat “menjual” secara efektif.

Sementara itu hasil penelitian lain juga mengindikasikan hal yang sama yaitu bahwa komunikasi dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Dalam penelitian Palmer dan Sanders (dalam Habner et al 1997) ditunjukkan bahwa komunikasi sebenarnya adalah kunci

untuk berhasil dalam implementasi atau penerapan dari upaya pengembangan kualitas. Sebab komunikasi yang efektif yang terdiri dari pembicaraan, tulisan, simbolisasi atau perilaku untuk mencapai sasaran yang diharapkan dengan cara-cara yang dapat diterima dengan baik akan berdampak positif pada komitmen karyawan terhadap visi atau mencapai visi-visi organisasi. Hasil ini menunjukkan secara implisit hubungan antara komunikasi dan perilaku pelayanan, karena komitmen pada visi organisasi adalah berarti pula memiliki perilaku yang sesuai atau sejalan dengan visi organisasi. Disamping itu komunikasi dapat mendorong manajer dan karyawan untuk mengembangkan nilai-nilai bersama dan kepercayaan antara mereka, yang mana hal ini sangat diperlukan untuk keberhasilan penerapan pengembangan kualitas pelayanan.

Pengaruh Sistem Kontrol terhadap Perilaku Pelayanan

Dalam hal ini yang dimaksud dengan sistem kontrol adalah sistem control perilaku, yaitu aktivitas manajemen yang berupa pengawasan, pengarahan, penilaian kinerja yang mendasarkan pada perilaku karyawan. Artinya bahwa karyawan diawasi, diarahkan serta dinilai aktivitas-aktivitasnya, bukan output yang dihasilkannya (Baldauf et al 2001). Hasil penelitian terdahulu, seperti Baldauf et al (2001) menunjukkan bahwa sistem kontrol perilaku memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa di bawah sistem kontrol perilaku karyawan memiliki kinerja perilaku sebagaimana yang diharapkan organisasi, dimana diantara bentuk perilaku tersebut adalah membangun hubungan baik dengan konsumen serta memahami kebutuhan dan keinginan konsumen. Sementara itu Oliver dan Anderson (1994) juga menyatakan bahwa perilaku karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh jenis atau

bentuk sistem kontrol yang diterapkan oleh organisasi.

Dalam hasil penelitian mereka ditunjukkan bahwa dampak yang ditimbulkan oleh sistem kontrol yang berdasarkan perilaku selain bahwa karyawan akan memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi, mereka juga akan semakin besar perhatiannya dalam memberikan pelayanan pada konsumen seperti yang diinginkan oleh organisasi.

Dalam beberapa organisasi sistem kontrol karyawan mendasarkan pada output yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Artinya karyawan dimonitor dan dinilai kinerjanya berdasarkan output yang dihasilkannya. Akan tetapi dalam organisasi, terutama yang bergerak dalam bidang pelayanan, monitoring kinerja dengan mendasarkan pada output karyawan nampaknya kurang tepat jika diterapkan. Misalnya dalam industri jasa pelayanan perbankan, karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan tentunya akan dimonitor aktivitas-aktivitasnya dalam hal, seperti : kecepatan, ketepatan serta keramahannya dalam melayani nasabah. Dengan sistem kontrol semacam ini maka karyawan akan terdorong untuk bekerja atau berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh konsumen atau pelanggan dalam memberikan pelayanan terhadap mereka (Zeithaml et al ,1988). Dalam hasil penelitian dari Zerbe et al (1998) juga ditunjukkan bahwa reward dan pelatihan (sebagai bagian dari komponen praktek manajemen sumber daya manusia) memiliki dampak positif yang signifikan pada perilaku pelayanan karyawan.

Pengaruh Perilaku Pelayanan terhadap Kinerja Organisasi

Hubungan antara variabel perilaku pelayanan dengan kinerja organisasi secara intuitif sebenarnya bisa dipahami. Sebab bagaimanapun dengan memberikan pelayanan yang baik pada pelanggan

maka kepuasan pelanggan akan dapat ditingkatkan. Sementara itu pelanggan yang puas akan dapat mengurangi (menghemat) *cost* untuk upaya menarik pelanggan baru. Karena sebenarnya upaya untuk menarik pelanggan baru tidak akan terjadi jika pelanggan merasa puas. Hal ini disebabkan kepuasan yang muncul dari pelanggan lama akan menjadi sarana promosi bagi calon pelanggan baru. Disamping itu pemberian pelayanan yang berkualitas pada pelanggan akan memungkinkan perusahaan mempertahankan atau bahkan meningkatkan transaksi dengan pelanggan lama, yang mana ini juga berarti berkurangnya kemungkinan hilang atau berpindah loyalitas pelanggan lama ke organisasi lain. Oleh karena itu menjadi wajar apabila beberapa penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa pelayanan yang berkualitas ditemukan akan menghasilkan kinerja keuangan yang lebih tinggi (Zeithaml dalam Chang dan Chen 1998). Dalam penelitiannya, Pelham (1997) menunjukkan bahwa profitabilitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi tersebut dalam menghasilkan produk yang memiliki kualitas yang unggul dan andal yang mereka hasilkan. Dengan demikian maka dalam konteks jasa, ini dapat diartikan bahwa sebenarnya profitabilitas perusahaan bergantung pada sejauh mana perusahaan dapat menghasilkan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan-pelanggannya hingga dapat memberi kepuasan kepada konsumen.

Hasil penelitian dari Baldauf, et al (2001) juga menunjukkan bahwa upaya karyawan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan akan dapat meningkatkan pencapaian hasil yang diperoleh karyawan tersebut yang pada gilirannya hal ini akan memberi kontribusi pada efektifitas organisasi (yang dalam hal ini ditunjukkan dengan peningkatan *market share* dan *sales volume* yang dibandingkan dengan sasaran unit penjualan). Sementara itu perusahaan yang memantapkan hubungan

jangka panjang dengan konsumen dengan mempergunakan karyawan yang memberikan kepuasan konsumen melalui semangat dalam pelayanan nampaknya akan membuat unit penjualan lebih efektif.

Berkaitan dengan hal ini peran manager adalah menciptakan suasana yang kondusif dengan menyingkirkan orientasi perintah serta orientasi kontrol dalam rangka mendorong perilaku yang mendukung pelayanan yang menekankan pada pelayanan terhadap pelanggan. Indikasi keterkaitan antara perilaku pelayanan dengan kinerja organisasi juga ditunjukkan dalam penelitian Zeithaml (dalam Chang dan Chen 1998). Dalam penelitian ini peneliti menunjukkan bahwa pelayanan yang berkualitas yang diberikan oleh karyawan organisasi memiliki dampak yang sangat kuat terhadap perilaku konsumen seperti: loyalitas terhadap produk perusahaan, kemauan untuk membayar lebih, serta keengganan untuk berpindah ke produk lain. Dengan demikian ini berarti perilaku pelayanan membawa perusahaan pada kinerja yang lebih baik.

Hasil-hasil penelitian dalam konteks yang agak berbeda sebenarnya juga memberikan dukungan pada hubungan positif antara kualitas pelayanan dan kinerja organisasi. Pada umumnya hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan atau organisasi. Misalnya dalam penelitiannya Church (1995) menunjukkan bahwa perilaku pelayanan karyawan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Observasi

Dalam observasi penulis melakukan pengamatan dan pencatatan secara langsung pada obyek yang diteliti.

2. Kuesioner

Dalam mengadakan kuesioner penulis mengajukan beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden dalam hal ini adalah pegawai pada Rumah Sakit Lasinrang Kabupaten Pinrang.

3. Studi Pustaka

Menggali dari buku-buku pustaka

Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis kuantitatif. Dengan demikian penelitian ini menggunakan pengukuran yang dapat dihitung atau pengukuran yang melibatkan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil Sementara itu untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket software statistik AMOS 4.0. Model ini digunakan karena memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit”, secara simultan (Ferdinand, 2002).

Alasan lain digunakannya *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah karena teknik statistik ini memiliki keunggulan yang berupa kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuan untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Keseluruhan responden dalam penelitian ini adalah 100 orang. Adapun

gambaran umum responden dalam penelitian ini akan menjelaskan mengenai jenis kelamin, umur, dan pekerjaan.

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai mana tampak pada tabel 1 di bawah ini:

a. Jenis Kelamin

Tabel 1
Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
1.	Laki-laki	62	62
2.	Perempuan	38	38
Jumlah Responden		100	100

Sumber : Data primer 2014

Berdasarkan tabel 1 di atas terlihat bahwa jumlah responden terbanyak berjenis kelamin laki-laki yang berjumlah 62 orang (62,%) sedangkan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 38 orang (38%).

b. Umur

Distribusi responden berdasarkan umur adalah sebagai mana tampak pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Usia

No.	Usian Responden	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
1.	≤ 20 Tahun	26	24,76
2.	21 – 30 Tahun	29	27,62
3.	31 – 40 Tahun	39	37,14
4.	≥ 41 Tahun	6	10,48
Jumlah Responden		100	100

Sumber : Data primer 2014

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa sebagian besar responden berada dalam kelompok umur 30-40 tahun sebanyak 39 orang (37,14%). Sedangkan kelompok umur di atas 40 tahun merupakan responden terkecil yaitu sebanyak 6 orang (10,48%).

Tabel 3
Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Lamanya Bekerja

No.	Lama Bekerja	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
1.	≤ 5 Tahun	26	24,76
2.	6 - 10 Tahun	33	31,43
3.	11 - 15Tahun	38	36,19
4.	≥ 16 Tahun	3	7,62
Jumlah Responden		100	100

Sumber : Data primer 2014

Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 10-15 tahun sebanyak 38 orang (36,19 %). Sedangkan responden yang telah bekerja lenih dari 15 tahun sebanyak 8 orang (7,62 %).

Pengembangan Model Berbasis Teori

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini terdiri atas 3 variabel independen yaitu kepemimpinan, komunikasi, dan sistem kontrol. Ketiga variable independen tersebut mempengaruhi

variabel dependen perilaku pelayanan. Selanjutnya perilaku pelayanan mempengaruhi kinerja organisasi. Pengembangan model tersebut didasarkan atas telaah pustaka yang telah dilakukan pada bab II. Model teoritis yang dibangun akan dianalisis sebagai model yang ‘researchable’ dengan menggunakan SEM (Ferdinand, 2002).

Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians. Hair (dalam Ferdinand, 2002) menyatakan bahwa dalam menguji hubungan kausalitas maka matriks kovarianlah yang diambil sebagai input untuk operasi SEM. Dari hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan, matriks kovarians data yang digunakan tertuang dalam Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4: Sample Covarians – Estimates

	X7	X8	X9	X4	X5	X6	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X1	X2	X3
X7	2.147	1.376	1.365	0.630	0.803	0.952	0.588	0.551	0.633	0.574	0.746	1.178	0.604	0.537	0.585
X8	1.376	2.190	1.662	0.716	0.797	0.952	0.432	0.383	0.620	0.613	0.768	1.112	0.099	0.044	0.257
X9	1.365	1.662	2.295	0.742	0.877	0.924	0.471	0.593	0.711	0.680	0.929	1.344	0.312	0.222	0.396
X4	0.630	0.716	0.742	2.799	1.964	1.657	0.675	0.666	0.814	0.720	1.020	1.139	0.676	1.011	0.783
X5	0.803	0.797	0.877	1.964	2.511	1.686	0.801	0.853	0.888	0.759	1.122	1.306	0.652	0.831	0.768
X6	0.952	0.952	0.924	1.657	1.686	2.286	0.619	0.810	0.743	0.771	0.790	1.267	0.752	0.676	0.705
X15	0.588	0.432	0.471	0.675	0.801	0.619	1.830	1.201	1.086	0.852	0.941	1.027	0.642	0.569	0.432
X14	0.551	0.383	0.593	0.666	0.853	0.810	1.201	2.181	1.376	1.202	1.171	1.099	0.878	0.570	0.707
X13	0.633	0.620	0.711	0.814	0.888	0.743	1.086	1.376	1.855	1.187	1.142	1.207	0.715	0.576	0.715
X12	0.574	0.613	0.680	0.720	0.759	0.771	0.852	1.202	1.187	2.390	1.348	1.516	0.849	0.517	0.851
X11	0.746	0.768	0.929	1.020	1.122	0.790	0.941	1.171	1.142	1.348	2.173	1.782	0.692	0.603	0.606
X10	1.178	1.112	1.344	1.139	1.306	1.267	1.027	1.099	1.207	1.516	1.782	2.770	0.750	0.512	0.750
X1	0.604	0.099	0.312	0.676	0.652	0.752	0.642	0.878	0.715	0.849	0.692	0.750	2.758	1.537	1.546
X2	0.537	0.044	0.222	1.011	0.831	0.676	0.569	0.570	0.576	0.517	0.603	0.512	1.537	2.261	1.423
X3	0.585	0.257	0.396	0.783	0.768	0.705	0.432	0.707	0.715	0.851	0.606	0.750	1.546	1.423	2.609

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Sample covarians estimates di atas hanya menunjukkan hasil pengkonversian yang dilakukan oleh program SEM dari data input hasil SPSS ke dalam bentuk matrik input yang selanjutnya akan digunakan sebagai input pada proses selanjutnya. Hal ini dilakukan karena SEM hanya akan menganalisis input data yang berupa matriks kovarian.

Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten. Analisis faktor konfirmatori ini akan dilakukan dua tahap, yaitu analisis

faktor konfirmatori untuk konstruk eksogen dan analisis faktor konfirmatori untuk konstruk endogen.

Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variable laten untuk konstruk eksogen. Variabel-variabel laten atau konstruk eskogen ini terdiri dari 3 *unobserved variable* dengan 9 *observed variable* sebagai pembentuknya. Nilai yang tertera pada tiap-tiap anak panah berujung ini hanya menunjukkan besarnya korelasi saja. Misal hubungan antara variable kepemimpinan dengan variabel komunikasi memiliki korelasi

sebesar 0,47. Nilai korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi ($> 0,9$)

menunjukkan adanya problem indentifikasi.

Tabel 5: Hasil Uji *Regression Weights* Konfirmatori Konstruk Eksogen

	Std.Estim	Estimate	S.E.	C.R.	P
X3 <-- Kepemimpinan	0.737	1.000			
X2 <-- Kepemimpinan	0.812	1.026	0.154	6.651	0.000
X1 <-- Kepemimpinan	0.759	1.059	0.155	6.822	0.000
X6 <-- Komunikasi	0.808	1.000			
X5 <-- Komunikasi	0.880	1.142	0.120	9.478	0.000
X4 <-- Komunikasi	0.826	1.132	0.126	8.999	0.000
X9 <-- Sistem Kontrol	0.849	1.000			
X8 <-- Sistem Kontrol	0.871	1.002	0.107	9.319	0.000
X7 <-- Sistem Kontrol	0.729	0.831	0.104	7.963	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Terdapat dua uji dasar dalam *confirmatory factor analysis* untuk konstruk eksogen yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot factor. Dari uji kesesuaian model sebagaimana tabel 4.5 diketahui nilai chi-square yang kecil ($30,944 < 36,415$) dan nilai *probability* yang menunjukkan nilai diatas batas signifikansi yaitu sebesar 0,155 atau diatas 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima, dengan demikian, konstruk penelitian ini dapat diterima.

Dari hasil uji signifikansi bobot faktor, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten pada konstruk eksogen menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR diatas 2,0 dengan P lebih kecil dari pada 0,05. Selain itu, nilai *factor loading* harus memenuhi nilai yang dipersyaratkan yaitu $\geq 0,40$. Misal pada variabel kepemimpinan nilai *factor loading* $X1 = 0,76; X2 = 81; X3 = 0,74$ yang kesemuanya menunjukkan nilai $\geq 0,40$. Setelah mengamati hasil uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk

variable laten untuk konstruk eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas.

Analisis *Structural Equation Model* (SEM)

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *Full Model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Seperti halnya dalam *confirmatory factor analysis*, pengujian pada *Structural Equation Model* juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu uji kesesuaian model serta uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi. Hasil pengujian kesesuaian model dengan mengamati hasil analisis yang telah memenuhi syarat. Nilai chi square ($86,547 < 105,267$) dan nilai probabilitas ($0,373 > 0,05$) menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima sehingga konstruk penelitian ini dapat diterima. Dari hasil ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Selain itu semua hasil analisis

juga menunjukkan nilai *goodness of fit* yang dapat diterima karena telah

memenuhi persyaratan walaupun terdapat satu nilai marjinal pada AGFI.

Tabel 6: Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Untuk Analisis SEM

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut of Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	Diharapkan kecil χ^2 ; df : 83 = 105,267	86,547	Baik
Probability	> 0,050	0,373	Baik
GFI	> 0,90	0,904	Baik
AGFI	> 0,90	0,861	Cukup Baik
CFI	> 0,95	0,996	Baik
TLI	> 0,95	0,994	Baik
RMSEA	< 0,08	0,020	Baik
CMIN/DF	< 2,00	1,043	Baik

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Dari data di atas dapat diketahui besarnya nilai koefisien regresi standar (dalam SPSS disebut 'beta' atau β), dan nilai squared multiple correlation (dalam SPSS dikenal dengan R²). Misalnya nilai koefisien regresi standar antara variabel kepemimpinan dengan perilaku pelayanan sebesar 0,23. Sedangkan nilai *squared multiple correlation* pada variabel perilaku pelayanan sebesar 0,52 yang berarti kemampuan ketiga variabel independen untuk menjelaskan variabel

perilaku pelayanan hanya sebesar 52 % dan sisanya (100 % - 52 % = 48 %) dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Berdasarkan angka, maka jika faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pelayanan (sebagai misal) ditulis ke dalam persamaan regresi standar adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja perilaku tenaga penjual} = 0,231 \text{ Kepemimpinan} + 0,325 \text{ Komunikasi} + 0,379 \text{ Sistem Kontrol.}$$

Tabel 7: Hasil Pengujian *Regression Weights* Untuk Analisis SEM

	Stand.				
	Estimat	Estimat	S.E	C.R	P
Perilaku_Pelayanan <-- Kepemimpinan	0.231	0.272	0.127	2.131	0.033
Perilaku_Pelayanan <-- Sistem Kontrol	0.379	0.410	0.118	3.464	0.001
Perilaku_Pelayanan <-- Komunikasi	0.325	0.378	0.142	2.665	0.008
Kinerja_Organisasi <-- Perilaku_Pelayanan	0.784	0.642	0.091	7.070	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Hasil uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi juga menunjukkan nilai yang memenuhi persyaratan yaitu nilai CR berada di atas nilai 2,0 dengan probabilitas >0,05. Sebagai contoh hubungan yang terjadi antara variabel kepemimpinan dengan perilaku pelayanan memiliki nilai CR = 2,131 (>2,0) dengan probabilitas 0,033 (< 0,05).

Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variable laten yang dapat diterima adalah sebesar adalah 0,70. Adapun persamaan yang dipakai adalah:

$$\text{Variance extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Tabel 8: Uji Reliability dan Variance Extract

LOADING	LOADING ²	ERROR	1-ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL	VAR.EXT
KEPEMIMPINAN						
X1	0.77	0.5929	0.59 0.41	5.3361	0.813914	0.593401
X2	0.8	0.64	0.64 0.36			
X3	0.74	0.5476	0.55 0.45			
JUMLAH	2.31	1.7805	1.78 1.22			
KOMUNIKASI						
X6	0.82	0.6724	0.68 0.32	6.3001	0.876219	0.702788
X7	0.89	0.7921	0.79 0.21			
X8	0.8	0.64	0.64 0.36			
JUMLAH	2.51	2.1045	2.11 0.89			
SISTEM KONTROL						
X9	0.73	0.5329	0.53 0.47	6.0025	0.85842	0.670231
X10	0.86	0.7396	0.74 0.26			
X11	0.86	0.7396	0.74 0.26			
JUMLAH	2.45	2.0121	2.01 0.99			
PERILAKU PELAYANAN						
X10	0.85	0.7225	0.72 0.28	5.76	0.843338	0.643595
X11	0.84	0.7056	0.71 0.29			
X12	0.71	0.5041	0.5 0.5			
JUMLAH	2.4	1.9322	1.93 1.07			
KINERJA ORGANISASI						
X10	0.85	0.7225	0.72 0.28	5.6644	0.834915	0.62877
X11	0.81	0.6561	0.65 0.35			
X12	0.72	0.5184	0.51 0.49			
JUMLAH	2.38	1.897	1.88 1.12			

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Dari pengamatan pada Tabel 8 tampak bahwa tidak terdapat nilai reliabilitas yang lebih kecil dari 0,7. Begitu pula pada uji *variance extract* tidak ditemukan nilai yang berada di bawah 0,5. Dengan demikian indikator-indikator yang dipakai sebagai *observed variable* bagi konstruk atau variabel latennya, dapat dikatakan telah mampu menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R dan nilai P hasil pengolahan data, lalu dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu

diatas 2,0 untuk nilai CR dan dibawah 0,05 untuk nilai P. Apabila hasil olah data menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan:

1. Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku pelayanan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara kepemimpinan terhadap perilaku pelayanan, seperti di uraikan diatas adalah sebesar 2,131 dengan nilai P sebesar 0,033. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas

- 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P.
2. Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku pelayanan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara komunikasi terhadap perilaku pelayanan, seperti uraian diatas adalah sebesar 2,665 dan nilai P sebesar 0,008. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P.
 3. Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah sistem kontrol memiliki pengaruh positif terhadap perilaku pelayanan. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara sistem kontrol terhadap perilaku pelayanan, adalah sebesar 3,464 dengan nilai P sebesar 0,001. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P. 4.

Hipotesis 4 pada penelitian ini adalah perilaku pelayanan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara perilaku pelayanan terhadap kinerja organisasi, adalah sebesar 7,070 dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2,0 untuk CR dan dibawah 0,05 untuk P.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Permasalahan penelitian yang hendak dijawab adalah bagaimana meningkatkan kualitas perilaku pelayanan para karyawan di Rumah Sakit Lasinrang. Secara umum hasil analisa terhadap *Goodness of Fit Index* menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati satu kriteria berada dalam

rentang cukup baik (marjinal) yaitu AGFI. Selengkapnya hasil pengujian *Goodness of Fit Index* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 86,547, *probability* sebesar 0,373, GFI sebesar 0,904, AGFI sebesar 0,861, TLI sebesar 0,994, CFI sebesar 0,996, CMIN/DF sebesar 1,043, dan RMSEA sebesar 0,020. Dari hasil uji terhadap empat hipotesis sendiri menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan diterima secara signifikan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan terhadap perilaku pelayanan. Hasil penelitian ini mendukung sebelumnya yang dilakukan oleh Zerbe et al (1997) dan Church (1995) yang menemukan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan dengan perilaku pelayanan karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara komunikasi terhadap perilaku pelayanan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Klepack (1990) dan Palmer dan Sanders (dalam Habner et al 1997) yang menyimpulkan bahwa komunikasi yang terjalin baik antara karyawan dengan atasannya menjadi faktor yang mendukung peningkatan perilaku pelayanan.

Hubungan positif dan signifikan antara sistem kontrol terhadap perilaku pelayanan. Hasil ini mendukung penelitian Oliver dan Anderson (1994) dan Zeithaml et al (1988) yang menyimpulkan bahwa dengan sistem kontrol yang baik maka karyawan akan terdorong untuk bekerja atau berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh konsumen atau pelanggan dalam memberikan pelayanan terhadap mereka.

Hubungan positif dan signifikan antara perilaku pelayanan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Chang dan Chen (1998) dan Church (1995) yang menemukan perilaku pelayanan karyawan memiliki

keterkaitan erat atau memiliki dampak positif terhadap peningkatan profitabilitas perusahaan.

Saran

Berdasarkan temuan ini maka beberapa saran yang dapat diajukan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Hasil penelitian ini membuktikan bahwa sistem kontrol berpengaruh paling besar terhadap perilaku pelayanan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator terkuat yang membentuk sistem kontrol adalah evaluasi aktivitas dan umpan balik aktivitas. Hal ini berimplikasi agar pihak rumah sakit memperhatikan evaluasi aktivitas yang dilakukannya selama ini. Evaluasi aktivitas perlu didasari oleh penilaian yang adil tanpa membedakan karyawan. Pimpinan seharusnya melakukan penilaian berdasarkan atas kinerja karyawan selama ini dan tidak didasarkan atas perasaan suka atau tidak suka terhadap karyawan. Pimpinan perlu menyadari bahwa tujuan dari evaluasi ini adalah demi kemajuan organisasi sehingga penilaian evaluasinya pun perlu didasarkan kepada kontribusi yang diberikan selama ini. Begitu pula dengan umpan balik aktivitas di mana pihak rumah sakit hendaknya berhati-hati dalam memberikan umpan balik atas perilaku karyawannya. Umpan balik tersebut hendaknya bersifat membangun dan disesuaikan dengan latar belakang karyawan yang bersangkutan. Secara sederhana umpan balik aktivitas ini dapat berupa kritik. Pimpinan hendaknya menyadari kalau tidak semua karyawan dapat menerima kritik dan untuk mengantisipasi pimpinan perlu memahami karakter dari para karyawannya.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap perilaku pelayanan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator terkuat yang membentuk komunikasi adalah frekuensi diskusi mengenai pekerjaan dengan manajer atau atasan. Hal ini

berimplikasi agar pihak rumah sakit perlu meningkatkan frekuensi diskusinya mengingat para karyawan ternyata memandang diskusi sebagai alternatif yang baik untuk mengemukakan permasalahan atau kendala yang dihadapinya selama ini. Dengan adanya peningkatan frekuensi diskusi terutama di luar jam kantor maka karyawan akan mempunyai saluran untuk lebih bebas mengemukakan pendapatnya. Diskusi tidak harus dilakukan di tempat yang bersifat formal tetapi dapat juga dilakukan di tempat-tempat non formal seperti di kantin pada saat makan siang. Perlu disadari bahwa tujuan utama dari diskusi adalah untuk memecahkan permasalahan yang ada dan tidak dimaksudkan untuk menghakimi karyawan atau memaksakan kehendak kepada karyawan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap perilaku pelayanan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa indikator terkuat yang membentuk kepemimpinan adalah kemampuan membuat anak buah melakukan sesuatu. Hal ini berimplikasi agar pihak pimpinan rumah sakit hendaknya memiliki kemampuan dalam memberikan contoh dan mendorong karyawan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang bermanfaat bagi kemajuan rumah sakit. Karyawan memandang bahwa seorang pemimpin bukanlah orang yang hanya pandai dalam membuat perencanaan saja tetapi lebih menitikberatkan pada kemampuannya untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan hal yang terbaik bagi kemajuan rumah sakit.

DAFTAR RUJUKAN

- Djojosingito, Ahmad, 2001, *Kebijakan Pemerintah dalam Bidang Pelayanan Kesehatan Menyongsong AFTA 2003*, www.Pdpersi.co.id

- Drucker. (1997). *An Intriduction View of Management*. Alih Bahasa Rochmulyati. PT. Pustaka Binawan Pressindo. Jakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Indriantoro, Nur dan Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*, BPFE Yogyakarta
- Kartono, K. (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Luknis Sabri. Sutanto Priyo Hastono. (2006). *Statistik Kesehatan*. Edisi Revisi. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Muninjaya. (2004). *Manajemen Kesehatan*. EGC. Jakarta.
- Nasution, N. (2004). *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi Revisi. Graha Indonesia. Bogor.
- Notoadmojo, S. (2003). *Ilmu Kesehatan Masyarakat*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sabarguna, Boy, S. (2009). *Buku Pegangan Mahasiswa Manajemen Rumah Sakit* Jilid 1. Sagung Seto. Jakarta.
- Siagian. (2006). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.