

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA RUMAH SAKIT MELALUI
FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP PERILAKU PELAYANAN
DI RUMAH SAKIT RADEN MATTAHER JAMBI**

IRWANDI

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 Raden Mattaher Jambi. 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 105 orang. Para responden tersebut merupakan para karyawan di RSD Raden Mattaher Jambi. 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. Berdasarkan atas keterbatasan yang ada, agenda untuk penelitian mendatang perlu menambahkan variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku pelayanan dan memperbaiki metode pengambilan sampelnya.

Kata kunci : kepemimpinan, komunikasi, sistem kontrol, perilaku pelayanan, dan kinerja organisasi.

PENDAHULUAN

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 di dalamnya 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.

Hasil penelitian lainnya dari Zerbe et al (1998) mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dengan perilaku karyawan terutama dalam kaitannya dengan pemberian pelayanan yang berkualitas pada konsumen. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang meneliti pelayanan dalam organisasi jasa. Salah satunya adalah penelitian dari Schneider & Bowen (Zerbe et al, 1998) yang dalam penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa manakala karyawan memandang organisasi sebagai pihak yang memfasilitasi, meningkatkan karir, serta memberikan pengawasan serta pengarahan pada mereka maka mereka akan bebas dalam melakukan pekerjaan pokok mereka dalam memberikan pelayanan pada konsumen. Akan tetapi menurut penelitian Zerbe et al (1998), kepemimpinan sebagai bagian dari komponen manajemen sumber daya manusia akan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam hal pemberian pelayanan yang berkualitas.

Hasil penelitian dari Church (1995) juga mengindikasikan adanya pengaruh positif antara kepemimpinan dengan

perilaku pelayanan karyawan. Penelitian yang membahas mengenai dampak perilaku pimpinan terhadap kinerja pelayanan karyawan ini menghasilkan temuan bahwa perilaku pimpinan secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan karyawan yang pada gilirannya akan dapat membawa dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi.

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). Sebenarnya hal ini menjadi masuk akal karena manakala salah satu bagian dalam organisasi (misalnya bagian pemasaran) dikembangkan atau dilatih secara terpisah dari bagian lain (misalnya pelaksana atau karyawan yang berhubungan langsung dengan pasien seperti perawat), sedangkan tidak ada komunikasi di antara bagian-bagian dalam organisasi maka bagian yang berhubungan langsung dengan konsumen (pasien) tidak akan dapat atau mampu memberikan pelayanan yang seperti yang digambarkan oleh bagian yang telah ditraining oleh perusahaan (bagian pemasaran). Kondisi yang seperti ini menunjukkan adanya kesalahpahaman yang diakibatkan kurangnya komunikasi (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.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini pada dasarnya merupakan penelitian yang hendak mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel. Oleh karena itu sesuai dengan pendapat Sugiyono (2002) maka desain penelitian yang dipakai adalah desain penelitian kausal. Sebab menurutnya desain penelitian yang berguna untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel dan yang berguna untuk memahami serta memprediksi hubungan tersebut adalah desain penelitian kausal. Tujuan penelitian kausal adalah untuk mengembangkan model penelitian dan menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang telah diajukan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden.

HASIL PENELITIAN

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai mana tampak pada tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan tabel 4.1 di atas terlihat bahwa jumlah responden terbanyak berjenis kelamin laki-laki yang berjumlah 57 orang (54,29 %) sedangkan yang berjenis

Keterangan	Jumlah (orang)	Prosentase
Laki-laki	57	54,29 %
Perempuan	48	45,71 %
Jumlah	105	100 %

kelamin perempuan sebanyak 48 orang (45,71 %).

Distribusi responden berdasarkan umur adalah sebagai mana tampak pada tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah (orang)	Prosentase
≤ 20	26	24,76 %
21 – 30	29	27,62 %
31 – 40	39	37,14 %
≥ 41	11	10,48 %
Jumlah	105	100 %

Sumber : Data primer yang diolah (2015)

Berdasarkan tabel 4.2 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 11 orang (10,48 %).

PEMBAHASAN

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

Model teoritis yang telah terbentuk selanjutnya ditampilkan dalam bentuk diagram alur (*path diagram*) dengan bantuan SEM yang dijalankan melalui program Amos 4.01. Variabel-variabel yang terdapat pada diagram alur pada dasarnya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen yaitu kepemimpinan, komunikasi, dan sistem kontrol. Sedangkan variabel endogen terdiri dari perilaku pelayanan dan kinerja organisasi.

Dari hasil uji signifikansi bobot faktor (Tabel 4.6), 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* sebagaimana tampak pada Gambar 4.1 harus memenuhi nilai yang dipersyaratkan yaitu $\geq 0,40$. Misal pada variabel kepemimpinan nilai *factor loading* $X_1 = 0,76$; $X_2 = 0,81$; $X_3 = 0,74$ 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 variabel laten untuk konstruk eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas.

Dari hasil uji signifikansi bobot faktor (Tabel 4.8), 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* sebagaimana tampak pada Gambar 4.2 telah memenuhi nilai yang dipersyaratkan yaitu $\geq 0,40$. Setelah mengamati hasil uji kesesuaian model dan uji signifikansi bobot faktor maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten untuk konstruk endogen telah menunjukkan unidimensionalitas.

Hasil pengujian kesesuaian model dapat dilihat pada Gambar 4.3 dan Tabel 4.9 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 pada Tabel 4.9 juga menunjukkan nilai *goodness of fit* yang dapat diterima karena telah memenuhi persyaratan walaupun terdapat satu nilai marjinal pada AGFI.

KESIMPULAN

Permasalahan penelitian yang hendak dijawab adalah bagaimana meningkatkan kualitas perilaku pelayanan para karyawan di Rumah Sakit K. II Raden Mattaher Jambi. 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 hipotesis 2 diterima secara signifikan. Dengan demikian, 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. Seperti yang telah diuraikan dalam Bab I bahwa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kualitas perilaku pelayanan para karyawan di Rumah Sakit K. II Raden Mattaher Jambi. Untuk menjawab permasalahan tersebut, ada tiga faktor yang diduga mempengaruhi perilaku pelayanan, yaitu kepemimpinan, komunikasi, dan sistem kontrol. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa ketiga variabel independen tersebut mempengaruhi perilaku pelayanan. Sistem kontrol merupakan faktor terbesar yang mempengaruhi perilaku pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan aktivitas, evaluasi aktivitas, dan umpan balik aktivitas merupakan elemen-elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam menciptakan sistem kontrol yang baik. Faktor terbesar kedua yang mempengaruhi perilaku pelayanan adalah

komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa frekuensi berhubungan dengan manajer atau atasan, frekuensi diskusi mengenai pekerjaan dengan manajer atau atasan, dan frekuensi permintaan diskusi yang tak terencana dengan manajer atau atasan merupakan elemen-elemen yang juga perlu mendapat perhatian perusahaan dalam membangun jalinan komunikasi yang efektif. Faktor terakhir yang mempengaruhi perilaku pelayanan adalah kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan memberi inspirasi, kemampuan membuat anak buah melakukan sesuatu, dan kemampuan dalam perencanaan menjadi elemen-elemen penting bagi kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini, 2006. Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik (Jakarta : PT. Rineka Cipta)
- Huffman, Edna K. 2003, *Medical Record Management*, (Illinois: Physicians Record Company, 1990)
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2003. *Ilmu Kesehatan Masyarakat*, (Jakarta: Rineka Cipta)

_____, 2003 a. Pengantar
*Pendidikan Kesehatan dan Ilmu
Perilaku Kesehatan*, (Jakarta : Rineka
Cipta).

Sunyoto, Danang, 2011. *Analisis Untuk
Penelitian Kesehatan*, (Yogyakarta:
Nuha Medika, 2011)

Widjaja, Lily, 2014.*Manajemen Informasi
Kesehatan 3 Peningkatan Kelengkapan
Pendokumentasian Klinis*, (Jakarta:
Universitas Esa Unggul)