



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL
TERHADAP KINERJA RSIA KURNIA CILEGON
TAHUN 2008**

TESIS

**OLEH :
TUBAGUS EDI KUSNADI
NPM : 0606022624**

**PROGRAM PASCASARJANA
KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA
2008**

**POST GRADUATE PROGRAM
HOSPITAL ADMINISTRATION STUDY
PUBLIC HEALTH FACULTY
UNIVERSITY OF INDONESIA**

Thesis, 23 June 2008

Tubagus Edi Kusnadi

The Influence Internal Business Perspective To Performance of RSIA Kurnia Cilegon in 2008

x + 137 pages, 34 Tables, 9 figures, 5 appendices

ABSTRACT

This research is purposed to obtain the relationship of internal business process perspective (innovation process, operation management process, post-purchase service process, and customer management process) to the performance of RSIA Kurnia's to give its customers service of excellence.

Internal business process perspective is performance management system framework which measures service performances given to patients. From this performance management system can be known whether the hospital's management needs to increase services quality and professionalism in order to carry out patients effectively and efficiently.

This research is utilized by causal relationship survey with Path Analysis technique. This technique examined the direct and indirect factors of each business process internal variable to the RSIA Kurnia's performance with 75 sample population.

From the calculation of each factor, innovation process, post-purchase service, and customer management process have direct relationship with RSIA Kurnia's performance, while operation management process, and post-purchase service have indirect relationship with RSIA Kurnia's performance. Post-purchase service has the highest contribution to the RSIA Kurnia's performance.

Based on the findings, can be concluded that the RSIA Kurnia's performance was influenced by innovation process, operation management process, post-purchase service, and customer management process.

References : 41 (1995-2007)

PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA
Tesis, 23 Juni 2008

Tubagus Edi Kusnadi

Pengaruh Perspektif Bisnis Internal Terhadap Kinerja RSIA Kurnia Cilegon Tahun 2008

x + 137 halaman, 34 Tabel, 9 gambar, 5 lampiran

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh perspektif proses bisnis internal (proses inovasi, proses pengelolaan operasi, pelayanan purna jual, dan proses pengelolaan pelanggan) terhadap kinerja RSIA Kurnia untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Perspektif bisnis internal merupakan kerangka sistem manajemen kinerja yang mengukur kinerja pelayanan terhadap pasien, sehingga dari sistem manajemen kinerja ini dapat diketahui apakah pihak rumah sakit perlu atau tidak meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalitas agar dapat menangani pasien secara efektif dan efisien.

Penelitian ini menggunakan survei hubungan kausal dengan tehnik analisis jalur. Tehnik ini menguji hubungan langsung dan tidak langsung dari tiap-tiap variabel perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja RSIA Kurnia dengan 75 sampel.

Dari perhitungan analisa data statistik variabel, proses inovasi, pelayanan purna jual, dan proses pengelolaan pelanggan mempunyai hubungan langsung dengan kinerja rumah sakit, sedangkan proses pengelolaan operasi dan pelayanan purna jual mempunyai hubungan tidak langsung dengan kinerja rumah sakit. Sedangkan pelayanan purna jual memberikan kontribusi terbesar terhadap kinerja rumah sakit.

Berdasarkan temuan tersebut dapat dikemukakan bahwa variabel kinerja rumah sakit dipengaruhi oleh berbagai variabel diantaranya proses inovasi, proses untuk pengelolaan operasi, proses untuk pelayanan purna jual dan proses untuk pengelolaan pelanggan.

Daftar bacaan : 41 (1995-2007)



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL
TERHADAP KINERJA RSIA KURNIA CILEGON
TAHUN 2008**

Tesis ini diajukan sebagai
salah satu syarat untuk memperoleh gelar
MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT

OLEH :
TUBAGUS EDI KUSNADI
NPM : 0606022624

**PROGRAM PASCASARJANA
KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA
2008**

SURAT PERSETUJUAN

Tesis dengan judul

***Pengaruh Perspektif Bisnis Internal Terhadap
Kinerja RSIA Kurnia Cilegon Tahun 2008***

Telah disetujui, diperiksa dan dipertahankan dihadapan Tim
Penguji Tesis Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit
Program Pascasarjana Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Indonesia

Depok, 23 Juni 2008

Pembimbing Tesis



(Dr.dr.HM.Hafizurrachman S, MPH)

**PANITIA SIDANG UJIAN TESIS
PROGRAM STUDI KAJIAN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA**

Depok, 23 Juni 2008

Ketua



Dr. dr. HM. Hafizurrachman S, MPH

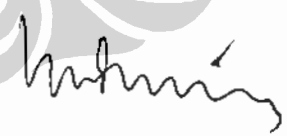
Anggota



Prof. dr. Purnawan Junadi, MPH., PhD



Dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS



A. Hery Iswanto, SKM, MARS

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : Tubagus Edi Kusnadi
NPM : 0606022624
Mahasiswa Program : Kajian Administrasi Rumah Sakit
Tahun Akademik : 2006/2007

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan plagiat dalam penulisan tesis saya yang berjudul:

*Pengaruh Perspektif Bisnis Internal Terhadap
Kinerja RSLA Kurnia Cilegon Tahun 2008*

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan tindakan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-banarnya.

Depok, 23 Juni 2008



(Tubagus Edi Kusnadi)

RIWAYAT HIDUP

Nama : Tubagus Edi Kusnadi
Alamat : Jln. KH Jamhari No. 22 Rt. 03 / 06 Serang Banten
Tempat Tanggal Lahir : Serang, 14 Maret 1972
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Laki-laki

Pendidikan :

1. SDN 1 Cilegon Tahun 1978 - 1984
2. SMPN 2 Serang Tahun 1984 -- 1987
3. SMAN 1 Serang Tahun 1987 -- 1990
4. FK. Universitas YARSI Jakarta Tahun 1990 -- 1997
5. S2.KARS FKM UI Tahun 2006 --

Riwayat Pekerjaan :

Manager RSIA Kurnia Cilegon - Banten Tahun 2002 - sekarang
Company Doctor PT. Nippon Shokubai Indonesia Tahun 2002 -- sekarang
Dokter IGD Rumah Sakit Krakatau Medika Tahun 2001 -- 2005
Dokter PT. Mitsubishi Chemichal Indonesia Tahun 2002 -- 2005
Dokter PTT Puskesmas Wera Barat, Belo selatan
Kabupaten Bima Provinsi NTB Tahun 1998 - 2001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Dalam penulisan tesis ini, penulis merasa masih banyak kekurangannya. Semoga kekurangan ini dapat menjadi pemicu untuk masukan perbaikan di masa datang.

Dalam penyusunan tesis ini penulis banyak sekali mendapatkan bantuan, dorongan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu tiada yang dapat penulis sampaikan selain rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Terima kasih penulis sampaikan pada :

1. Allah SWT, karena dengan karunia-nya sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini tepat waktu.
2. Dr.dr. M.Hafizurrachman S.,MPH selaku Pembimbing Tesis, dimana ditengah kesibukan beliau, bersedia meluangkan waktunya untuk melakukan konsultasi dan bimbingan dalam pembuatan tesis ini. Terima kasih banyak pak atas dorongan dan semangat yang Bapak berikan kepada saya. Semoga semua kebaikan Bapak dibalas oleh Allah SWT.
3. Prof.dr Purnawan Junadi,MPH.,PhD yang telah bersedia meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau, memberikan masukan dan saran yang sangat berharga, guna penyempurnaan tesis ini.
4. Ibu Dra. Dumilah Ayuningtyas, MARS yang telah bersedia meluangkan waktu di tengah kesibukan beliau sehari-hari sebagai dosen FKM UI dan dalam menyelesaikan program Doktor, memberikan masukan dan saran yang sangat berharga, guna penyempurnaan tesis ini.

5. Bapak A.Hery Iswanto,SKM,MARS yang telah bersedia luangkan waktu di tengah kesibukan beliau sehari-hari sebagai Direktur RSIA Bina Sehat Mandiri, memberikan masukan dan saran yang sangat berharga, guna penyempurnaan tesis ini.
6. Bapak Ede Surya Darmawan, SKM,MDM yang telah bersedia meluangkan waktu ditengah kesibukan Bapak dalam menyelesaikan Program Doktor. Masukkan dan saran dari Bapak sangat berharga buat saya guna menyempurnakan tesis saya ini.
7. Bapak Dr. Adang Bachtiar.MPH.SCD yang telah bersedia meluangkan waktu ditengah kesibukannya. Masukkan dan saran dari Bapak sangat berharga buat saya guna menyempurnakan tesis saya ini.
8. Segenap Staf pengajar dan Staf administrasi Program Pasca Sarjana Kajian Administrasi Rumah Sakit atas kesempatan dan bimbingannya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini.
9. Teman-teman seangkatan di Program Studi Kajian Administrasi Rumah Sakit angkatan 2006 yang senantiasa memberikan dukungan, bantuan, nasehat dan kegembiraan selama mengikuti pendidikan ini.

Semoga apa yang telah diberikan mendapat balasan yang lebih baik. Amin.

Depok, 23 Juni 2008

Tubagus Edi Kusnadi

DAFTAR ISI

Judul	Halaman
ABSTRAK	
HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	
LEMBAR PERSETUJUAN PENGUJI	
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	
RIWAYAT HIDUP	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	4
1.4. Tujuan Penelitian.....	5
1.5. Manfaat Penelitian.....	5
1.6. Ruang Lingkup.....	6
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1. Rumah Sakit.....	7
2.2. Kinerja.....	9
2.2.1. Definisi Kinerja.....	9
2.2.2. Manajemen Kinerja.....	15
2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	20
2.3.1. Proses Inovasi.....	21
2.3.2. Proses Pengelolaan Operasi.....	29
	iii

2.3.3. Proses Regulasi dan Sosial	33
2.3.4. Proses Pengelolaan Pelanggan.....	34
2.3.5. Proses Pelayanan Purna Jual.....	36
2.4. Ukuran Hasil (lag Indicator).....	37
2.5. Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicator).....	38

BAB 3 GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK KURNIA

3.1. Sejarah RSIA Kurnia	39
3.2. Visi,Misi,Strategi RSIA Kurnia.....	40
3.2.1. Visi.....	40
3.2.2. Misi.....	41
3.2.3. Strategi.....	41
3.3. Struktur Organisasi	42
3.4. Sumber Daya Manusia RSIA Kurnia	46
3.5. Program Pengembangan dan Evaluasi karyawan.....	47
3.6. Program Mutu Pelayanan	47
3.7. Pelayanan RSIA Kurnia.....	48
3.7.1. Pelayanan Rawat Jalan	48
3.7.2. Pelayanan Rawat Inap	49
3.7.3. Pelayanan Pembedahan	51
3.8. Promosi RSIA Kurnia	51

BAB 4 KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

4.1. Kerangka Teori	52
4.2. Kerangka Konsep.....	53
4.3. Hipotesis Statistik	54
4.4. Definisi Operasional	56
4.4.1. Proses Inovasi	56
4.4.2. Proses Untuk Pengelolaan Operasi.....	57
4.4.3. Pelayanan Purna Jual	58
4.4.4. Proses Untuk Pengelolaan Pelanggan	58

BAB 5 METODE PENELITIAN

5.1. Metode Penelitian	70
5.2. Tempat Penelitian	70
5.3. Waktu Penelitian.....	70
5.4. Populasi dan Sampel.....	71
5.5. Instrumen penelitian	71
5.6. Cara pengumpulan Data	72
5.7. Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	73
5.8. Cara Pengolahan Data dan Analisis Data.....	74
5.9. Teknik Analisis Data	76
5.10. Cara Penyajian Data	81
5.11. Etika Penelitian.....	81

BAB 6 HASIL PENELITIAN

6.1. Gambaran Umum Responden.....	82
6.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	84
6.3. Persyaratan Analisis.....	88
6.3.1. Uji Normalitas	89
6.3.2. Uji Homogenitas.....	92
6.3.3. Uji Independensi.....	97
6.3.4. Uji Linieritas	98
6.4. Pengujian Model.....	101
6.4.1. Analisa Koefisien Jalur Model Struktural	104
6.4.2. Analisis Jalur	106
6.4.3. Pengujian Hipotesis	109
6.4.4. Uji Kesesuaian Model Akhir	114
6.4.5. Estimasi Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur Model Akhir..	118
6.4.6. Estimasi Persamaan Model Struktur Model Akhir.....	119
6.4.7. Komposisi Pengaruh Pada Model Akhir Struktur Hubungan Antar Variabel.....	120

BAB 7 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

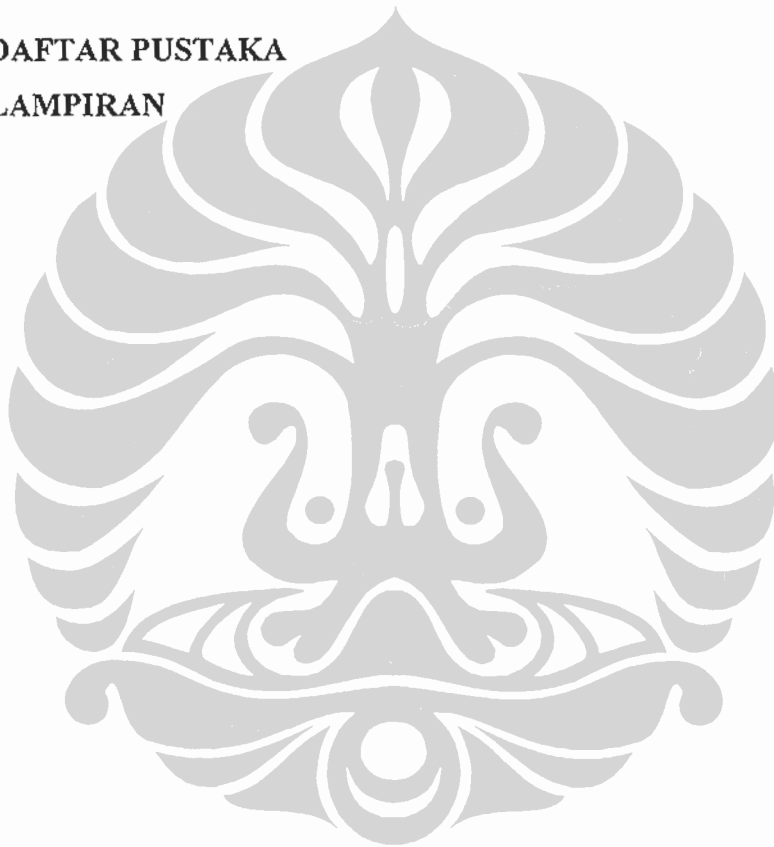
7.1. Pengaruh Hubungan Antar Variabel.....	122
7.2. Keterbatasan Penelitian	134

BAB 8 KESIMPULAN DAN SARAN

8.1. Kesimpulan.....	136
8.2. Saran	137

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Halaman
Tabel 2.1 Kategori Produk Baru.....	24
Tabel 2.2. Variabel Kinerja Peluang Inovasi.....	26
Tabel 2.3. Variabel Kinerja dalam Tahap Desain.....	28
Tabel 2.4. Variabel Kinerja Pemasok	30
Tabel 2.5. Variabel Kinerja Operasi.....	31
Tabel 2.6. Variabel Kinerja Distribusi.....	32
Tabel 2.7. Variabel Kinerja Distribusi.....	35
Tabel 2.8. Variabel Kinerja Pelayanan Purna Jual.....	37
Tabel 3.1. Spesifikasi Sumber daya Manusia RSIA Kurnia.....	46
Tabel 3.2. Fasilitas Kamar Rawat RSIA Kurnia.....	50
Tabel.3.3 Jumlah kunjungan pasien rawat jalan RSIA KURNIA Cilegon.....	51
Tabel 4.1 Kerangka Strategis Proses Bisnis Internal, Lag & Lead Indikator. Alat ukur, dan Skala.....	60
Tabel 6.1. Distribusi Frekuensi Responden Menurut Usia.....	82
Tabel 6.2 Distribusi Frekuensi Responden Menurut Jenis Kelamin, Tingkat Pendi- dikan, Jenis Pekerjaan, Status Kepegawaian, dan Tingkat Penghasilan..	84
Tabel 6.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian.....	87
Tabel 6.4 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	88
Tabel 6.5 Test Of Univariate Normality	89
Tabel 6.6. Hasil Uji Homogenitas Variabel.....	93
Tabel 6.7. Hasil Uji Durbin-Watson Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi dan Pelayanan Purna Jual terhadap Pengelolaan Pelanggan.....	97
Tabel 6.8 Hasil Uji Durbin-Watson Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual,dan Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja.....	98
Tabel 6.9 Hasil Uji Asumsi Linieritas Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Opera- si dan Pelayanan Purna Jual terhadap Pengelolaan Pelanggan.....	99

Tabel 6.10 Hasil Uji Linearitas Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, dan Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja.....	100
Tabel 6.11 Hasil Koefisien Korelasi Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, dan Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja RSIA Kurnia.....	103
Tabel 6.12 Hasil Analisis Korelasi dari program SPSS.....	105
Tabel 6.13 Tabel Matriks Korelasi Variabel Pelayanan Purna Jual, Proses Pengelolaan Operasi, Proses Inovasi, Pengelolaan Pelanggan dan Kinerja dari Program AMOS.....	106
Tabel 6.14. (AMOS) Tabel Pengaruh antar Variabel	108
Tabel 6.15.(LISREL) Hasil Estimasi Koefisien Jalur	108
Tabel 6.16. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis	113
Tabel 6.17 Model Fit Summary.....	115
Tabel 6.18 Tabel Pengaruh antar Variabel Modifikasi	117
Tabel 6.19 Hasil Estimasi Koefisien Jalur dan Koefisien Korelasi Model Akhir Hubungan Antar Variabel	119
Tabel 6.20. Estimasi Persamaan Struktur Model Akhir.....	120
Tabel 6.21. Komposisi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Model Akhir Struktur hubungan Antar Variabel	120
Tabel 6.22. Persentase Total Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan Terhadap Kinerja RSIA Kurnia.....	121

DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar	Halaman
Gambar 3.1 Struktur Organisasi RSIA Kurnia.....	42
Gambar 6.1. Grafik Histogram dan Normal P-P plot Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual terhadap Pengelolaan Pelanggan	90
Gambar 6.2. Grafik Histogram dan Normal P-P plot Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan, terhadap Kinerja.....	91
Gambar 6.3. <i>Scatterplot</i> Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual Terhadap Pengelolaan Pelanggan.....	94
Gambar 6.4. <i>Scatterplot</i> Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan Terhadap Kinerja.....	96
Gambar 6.5 Model Hubungan struktural Antar Variabel.....	102
Gambar 6.6. Model Struktur Analisis Jalur dengan AMOS.7.....	107
Gambar 6.7. Model Akhir Struktur Analisis Jalur Modifikasi.....	114
Gambar 6.8 Koefisien Jalur dan Korelasi Model Akhir Struktur Hubungan Antar Variabel.....	118

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Lampiran

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Hasil pengumpulan Data Kuesioner
- Lampiran 3 : Homogenitas
- Lampiran 4 : Analisa Uji Asumsi
- Lampiran 5 : Analisa Uji Path Analisis



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Adanya globalisasi dan era perdagangan bebas saat ini menimbulkan kebutuhan akan suatu Sistem Manajemen Kinerja (SMK) yang dapat memasukkan berbagai kriteria atau variabel selain variabel finansial konvensional yang ada saat ini. Kebutuhan akan suatu sistem manajemen kinerja yang menggunakan beberapa variabel dan dapat diterima pada semua level manajerial telah diantisipasi oleh berbagai perusahaan di Amerika Serikat. dikarenakan adanya kesadaran penurunan keuntungan, kelangkaan sumber daya, tumbuhnya negara-negara pesaing baru di Asia Pasifik. Kesadaran tersebut memotivasi para peneliti Amerika untuk mencari ide dan pendekatan baru dalam pengelolaan perusahaan (Skinner 1992; Wibisono D 2006, p.2-3).

Menurut Kaplan dan Norton (1996) yang dikutip oleh Wibisono D (2006, p.5) "sistem pengukuran kinerja konvensional menghasilkan informasi yang terlalu lambat, kurang fokus, dan terlalu terdistorsi bagi manajer untuk melakukan proses perencanaan dan pengambilan keputusan". Saat ini pengukuran kinerja berbasis non-finansial menjadi sangat penting, karena bagi level manajemen yang lebih tinggi pengukuran kinerja berbasis non-finansial dapat membantu mereka menemukan jantung dari proses operasi bisnis mereka (Stoop 1996: Wibisono D 2006, p.5).

Sistem pengukuran kinerja konvensional penilaian finansial pada sebuah rumah sakit sebagai sebuah lembaga usaha adalah wajib dilakukan untuk mengetahui tingkat

kinerja organisasi. Penilaian kinerja yang akhir-akhir ini berkembang di institusi rumah sakit adalah penilaian kinerja non-finansial. Salah satu keuntungan dari penggunaan kriteria non-finansial adalah variabel-variabel non-finansial lebih mudah dimengerti oleh siapapun, sehingga persoalan-persoalan dalam proses operasi dapat dikenali sesegera mungkin. Perspektif non finansial ini antara lain mencakup perspektif bisnis internal.

Menurut Armstrong dan Baron, (1998: p.15) yang dikutip oleh Wibowo (2007,p.7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian , kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Ukuran kinerja dapat dibagi menjadi tiga yaitu ukuran kinerja individu, ukuran kinerja tim dan ukuran kinerja organisasi (Wibowo, 2007,p.337). Berbagai contoh kerangka sistem manajemen kinerja non-finansial yang diperkenalkan oleh para ahli pada dekade terakhir adalah (Wibisono D 2006, p.14).

- SMART (Cross & Lynch, 1989)
- *Performance Measurement Questionnaire* (Dixon, dkk, 1990)
- *Performance for World Class Manufacturing* (Maskell, 1991)
- *Quantum Performance Measurement Model* (Hronec, 1993)
- *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992)
- *Prism* (Neely & Adams, 1999).
- *Malcolm Balridge National Quality Award* (Department of Commerce, USA, 1987)

Berdasarkan hal tersebut maka dibutuhkan alat komunikasi antara manajemen organisasi dan karyawan salah satunya dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif Keuangan
2. Pelanggan
3. Proses bisnis dalam perusahaan
4. Proses pembelajaran dan pertumbuhan

(Sony Yuwono 2006, p.8) Konsep pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* saat ini sangat populer sehingga banyak rumah sakit yang menggunakan penilaian kinerja rumah sakit dengan menggunakan konsep tersebut.

Dalam tesis ini, kerangka sistem manajemen kinerja non finansial yang dipakai adalah perspektif proses bisnis internal. Perspektif bisnis internal merupakan kerangka sistem manajemen kinerja yang mengukur kinerja pelayanan terhadap pasien. sehingga dari sistem manajemen kinerja ini dapat diketahui apakah pihak rumah sakit perlu atau tidak meningkatkan kualitas pelayanan dan profesionalitas agar dapat menangani pasien secara efektif dan efisien.

Sistem manajemen kinerja ini akan diterapkan pada RSIA Kurnia Cilegon. RSIA tersebut masih memakai sistem pengukuran kinerja konvensional sehingga menghasilkan informasi yang terlalu lambat, kurang fokus, dan terlalu terdistorsi bagi

manajer untuk melakukan proses perencanaan dan pengambilan keputusan dan ini mengakibatkan penurunan keuntungan sebesar 5% pada periode tahun 2007.

1.2. Rumusan Masalah

Perlunya Pengukuran pengaruh perspektif bisnis internal terhadap kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Kurnia tahun 2008. Belum diketahuinya pengaruh perspektif bisnis internal terhadap kinerja RSIA Kurnia tahun 2008.

Dalam tesis ini, kerangka sistem manajemen kinerja non finansial yang dipakai adalah perspektif bisnis internal proses yang merupakan salah satu perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Penulis mencoba melakukan pengukuran kinerja rumah sakit tersebut dengan menggunakan uji analisis jalur.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Adapun Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam Tesis ini adalah :

1. Apakah Proses Inovasi berpengaruh baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap Kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008.
2. Apakah Proses Pengelolaan Operasi berpengaruh baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap Kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008.
3. Apakah Proses Pelayanan Purna Jual berpengaruh baik secara langsung ataupun tidak langsung terhadap Kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008.
4. Apakah Proses Pengelolaan Pelanggan berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008.

1.4. Tujuan Penelitian

1.4.1. Tujuan Umum

Diketuainya pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008 dalam rangka memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi.

1.4.2. Tujuan Khusus

1. Diketuainya pengaruh proses inovasi terhadap kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008 baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Diketuainya pengaruh proses pengelolaan operasi terhadap kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008 baik secara langsung maupun tidak langsung.
3. Diketuainya pengaruh proses pelayanan purna jual terhadap kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008 baik secara langsung maupun tidak langsung.
4. Diketuainya pengaruh proses pengelolaan pelanggan secara langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Aplikatif

Penelitian ini dapat digunakan oleh RSIA KURNIA sebagai bahan masukan dalam menilai kinerja rumah sakit.

1.5.2. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi terhadap ilmu pengetahuan di bidang manajemen kinerja rumah sakit, khususnya mengenai perspektif bisnis internal rumah sakit.

1.5.3. Manfaat Metodologis

Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi khazanah dari segi metodologis penelitian-penelitian serupa tentang kinerja rumah sakit.

1.6. Ruang Lingkup

Penelitian ini merupakan penelitian survei dengan metode analisis hubungan kausal dalam melakukan pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Kurnia. Waktu yang dipergunakan untuk melakukan penelitian adalah bulan Februari-Maret 2008.

Pengukuran kinerja dilakukan terhadap variabel-variabel proses untuk pengelolaan operasi; proses untuk pengelolaan pelanggan, proses inovasi, dan proses pelayanan purna jual. Data tersebut berasal dari data primer (data kuesioner) serta data sekunder (data yang berasal dari bahan-bahan kepustakaan dan data rumah sakit).

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Rumah Sakit

Konsep rumah sakit telah bermula sejak jaman Arab kuno dulu, juga pada rumah sakit dalam sejarah Islam. rumah sakit Budha di India, dan semacam rumah sakit di Israel dimana dokter yang ada juga bertindak sebagai pendeta dan pemaham kekuatan magis. Evolusi konsep rumah sakit modern bermula dari dasar pemikiran keimanan, kemanusiaan, dan sosial. Di tahun 325 M dimulai upaya membangun rumah sakit yang berlokasi di samping berbagai katedral yang ada di dunia. Era renaissance di akhir tahun 1200-an juga berperan dalam pengembangan rumah sakit di dunia khususnya Eropa. ditambah lagi kemudian dengan terjadinya urbanisasi, perdagangan, dan revolusi industri yang semuanya membuat rumah sakit makin banyak dibutuhkan dan dibangun (Aditama 2000, p.1).

Di tahun 1929 dilakukannya kongres rumah sakit internasional yang pertama. Catatan sejarah menunjukkan bahwa rumah sakit yang cukup efisien telah didirikan di India pada 600 SM. Rumah sakit di India mulai menunjukkan bentuknya sesuai dengan kaidah rumah sakit modern, mereka telah menganut prinsip sanitasi, dan pembedahan *sectio caesaria*. Dokter-dokter juga telah diatur penempatannya, 1 orang untuk setiap 10 desa.

Pada masa nabi Muhammad, sistem perumahsakitannya yang modern dibentuk dengan baik, rumah sakit jiwa telah dibangun di Arab, data-data klinik yang ada telah dicatat secara baik dan dikumpulkan untuk kepentingan pendidikan kedokteran. Pada rumah sakit

Islam ini pasien berbagai penyakit diletakkan pada bangsal yang berbeda. Pasien yang sudah dalam proses penyembuhan dipisahkan dengan pasien yang sakit parah. Pada masa ini juga telah dibuat sistem perjanjian untuk menangani sistem rawat jalan, perpustakaan lengkap, dan makanan yang disajikan.

Willan (1990) yang dikutip oleh (Aditama 2000, p.4) mengatakan bahwa kata hospital berasal dari bahasa lain *hospitium* yang artinya tempat untuk menerima tamu. Yu (1997) yang dikutip oleh (Aditama 2000, p 5) menyatakan bahwa istilah hospital berasal dari bahasa perancis kuno yang dalam kamus inggris Oxford didefinisikan sebagai:

- a. Tempat untuk istirahat dan hiburan
- b. Institusi sosial untuk mereka yang membutuhkan akomodasi, lemah, dan sakit
- c. Institusi sosial untuk pendidikan
- d. Institusi untuk merawat mereka yang sakit dan cidera

American Hospital Association (1978) yang dikutip oleh (Aditama 2000, p 5) menyatakan bahwa rumah sakit adalah suatu institusi yang fungsi utamanya memberikan pelayanan kepada pasien – diagnostic dan terapeutik – untuk berbagai penyakit dan masalah kesehatan baik yang bersifat bedah maupun yang bersifat non bedah. Rowland dan Rowland (1984) yang dikutip oleh (Aditama 2000. p 6) menyampaikan bahwa rumah sakit adalah sistem kesehatan yang paling kompleks dan paling efektif di dunia. Sedangkan Roemer dan Friedman (1971) yang dikutip oleh (Aditama 2000, p 6) menyatakan bahwa rumah sakit setidaknya memiliki 5 fungsi. *Pertama*, ada pelayanan rawat inap dengan fasilitas diagnostik dan terapeutik nya. Berbagai jenis spesialisasi baik bedah maupun non bedah. Pelayanan rawat inap ini juga meliputi pelayanan keperawatan, gizi, farmasi,

laboratorium, radiologi. *Kedua*, rumah sakit harus memiliki fasilitas pelayanan rawat jalan. *Ketiga*, rumah sakit memiliki tugas untuk melakukan pendidikan dan pelatihan. *Keempat*, rumah sakit perlu melakukan penelitian di bidang kedokteran dan kesehatan. *Kelima*, rumah sakit memiliki tanggung jawab untuk program pencegahan penyakit dan penyuluhan kesehatan bagi populasi di sekitarnya.

Dalam bahasa Indonesia, rumah sakit berasal dari bahasa Belanda *zieken huis* atau *hospital*. Rumah sakit adalah bagian yang integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan. Rumah sakit merupakan kegiatan yang padat modal dan padat karya (Adikoesoemo 2002, p.11). Dalam menjalankan usaha rumah sakit ditekankan penerapan nilai sosial, etika, disamping nilai ekonomis. Oleh sebab itu usaha ini termasuk usaha yang mengandung nilai-nilai yang kompleks. Kegiatan pengelolaan sebuah rumah sakit juga kompleks, dengan disiplin-disiplin ilmu, antara lain disiplin ilmu kedokteran, keperawatan, teknik, ekonomi, hukum, maupun humas. Keselarasan antara nilai-nilai dan disiplin ilmu tersebut merupakan tujuan yang harus dicapai oleh pihak manajemen rumah sakit.

2.2. Kinerja

2.2.1. Definisi Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu ataupun kelompok kerja personel (Ilyas 2001, p.66). Suatu rumah sakit yang ingin dapat bertahan pada era

globalisasi dan pasar bebas saat ini maka rumah sakit tersebut haruslah merupakan rumah sakit yang mempunyai kinerja yang tinggi (Menurut Ilyas 2004, p.1).

Rumah sakit yang mempunyai budaya kinerja yang tinggi biasanya menuntut personelnya untuk mempunyai etos kerja yang tinggi pula Lingkungan kerja yang mempunyai budaya kinerja yang tinggi akan membuat setiap personelnya terdorong untuk mengerahkan seluruh daya agar mencapai prestasi kerja yang tinggi pula.

Menurut Mink (1993) yang dikutip oleh (Ilyas 2001, p.161-166) ada 12 pilar yang harus dipatuhi untuk menciptakan organisasi dengan kinerja yang tinggi, yaitu:

1. Visi

Organisasi tersebut mempunyai Visi yang merupakan tujuan akhir dari kelompok dan merupakan pedoman bagaimana seharusnya berperilaku di rumah sakit.

2. Nilai

Adanya nilai – nilai dasar akan menentukan cara kita dalam mencapai tujuan

Bila nilai dasar rumah sakit menjadi norma personel maupun kelompok maka akan berefek terhadap kualitas, kuantitas dan prestasi kerja personel, kelompok dan rumah sakit

3. Tujuan

Penentuan tujuan rumah sakit yang akurat, spesifik, dilatari oleh nilai rumah sakit merupakan pedoman yang ideal sehingga setiap anggota kelompok dapat bekerja secara cita –cita dari rumah sakit.

4. Fokus

Manajemen bertindak konsisten dan fokus terhadap nilai dan tujuan rumah sakit sehingga dapat memfasilitasi personel rumah sakit untuk mencapai kinerja yang tinggi dan output yang diharapkan.

5. Produktifitas

Manajemen harus secara jelas dapat mengekspresikan bahwa mereka sangat menginginkan produktifitas.

6. Dukungan untuk sukses

Manajemen memfasilitasi karyawan untuk sukses

7. Personel kompeten

Setiap personel harus mampu menampilkan peran mereka secara baik. Penerimaan personel semata – mata hanya berbasis pada kualitas, dan personel dilatih untuk mencapai yang terbaik sesuai kebutuhan jabatannya. Rumah sakit menampilkan kinerja terbaiknya.

8. Pemberdayaan

Setiap personel harus merasa diberdayakan sehingga dapat berkarya dengan sepenuh hati dan mencapai potensi kerja yang tinggi.

9. Pemimpin

Sistem dalam rumah sakit membutuhkan pemimpin yang dapat membuat setiap personennya berkontribusi secara total

10. Kerja kelompok

Perbedaan pengetahuan dan ketrampilan merupakan pondasi untuk berbagi nilai

11. Umpan balik

Menyampaikan secara akurat informasi kepada personel tentang bagaimana kinerja mereka dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan .Umpan balik memberikan informasi seberapa jauh penampilan personel konsisten dengan ekspektasi yang ditentukan.

12. Imbalan

Setiap personel akan bekerja keras bila usaha mereka menghasilkan apa yang mereka inginkan. Lingkungan kinerja tinggi harus memfasilitasi peluang kepada personel untuk menghasilkan output yang mereka inginkan .

Menurut (Kuswadi 2004. p.26) kinerja karyawan dapat meningkat bila kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi. Dari banyak penelitian didapatkan kategori kebutuhan karyawan, antara lain:

1. Gaji/pendapatan
2. Variasi pekerjaan
3. Keamanan kerja
4. Merasa dihargai dan dipercaya
5. Pengakuan terhadap prestasi kerja
6. Keluwesan jam kerja
7. Hak libur
8. Kesempatan promosi
9. Penghargaan dari manajemen
10. Pelatihan

11. Skema pensiun
12. Kerjasama dengan sesama karyawan
13. Komunikasi dengan pimpinan puncak
14. Fleksibilitas atasan
15. Jumlah jam kerja
16. Bantuan pembayaran oleh perusahaan
17. Tantangan kerja
18. Mendapat kesempatan yang sama
19. Komunikasi antar bagian dalam perusahaan
20. Mendapat kesempatan yang sama
21. Perusahaan mengetahui apa yang diharapkan oleh karyawan
22. Lokasi kerja
23. Penilaian
24. Dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan
25. Reputasi atasan
26. Keamanan pribadi
27. Kemudahan mencapai fasilitas kerja
28. Respek kepada manajemen
29. Parkir kendaraan
30. Etika atasan

Menurut (Santoso 2002, p.27) setiap pekerjaan atau tugas memerlukan ketrampilan dan pengetahuan. Seperti kutipan: “.....*Sending man to war without training is like abandoning them.* ”(Confucius). Kutipan tersebut menjelaskan bahwa mengirim seseorang ke medan pertempuran tanpa pelatihan, laksana meninggalkannya begitu saja.

Keterampilan dan pengetahuan keduanya didapat dengan cara pendidikan dan pelatihan. Menurut analisis Teng (2002) penyebab kegagalan organisasi dari sisi sumber daya manusia sekurang – kurangnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Sikap dan pola pikir yang negatif
2. Staff turn over yang tinggi
3. Program insentif yang buruk
4. Program pelatihan yang buruk
5. Rendahnya kemampuan mengembangkan dan memotivasi karyawan

Menurut Dessler (1988) penekanan yang dikembangkan pada manajemen SDM adalah peningkatan pengetahuan, pendidikan, pelatihan, ketrampilan, dan keahlian dari seorang karyawan. Tekanan yang berkembang pada pendidikan dengan modal manusia ini mencerminkan karakteristik perusahaan di masa yang akan datang.

Menurut Usmara (2006) Apabila praktik – praktik sumber daya manusia, seperti seleksi dan sosialisasi, staffing organisasi, penilaian perkembangan kinerja, pelatihan dalam pekerjaan, upah berdasarkan keahlian, dilakukan perusahaan sebagai dasar untuk investasi SDM nya secara spesifik, maka SDM tersebut mampu menjadi sumber-sumber keuntungan kompetitif yang kuat terus-menerus.

Menurut Mac Duffie dan Kochar menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat investasi tinggi untuk pelatihan karyawan menyebabkan produktivitas yang tinggi. Menurut Snell dan Dean yang menyatakan bahwa perusahaan yang menekankan investasi pada SDM nya secara spesifik melalui staffing yang selektif, pelatihan komprehensif, penilaian perkembangan kinerja, dan kompensasi yang layak akan lebih berhasil dalam mengimplementasikan kemajuan teknologi serta kualitas total sistem manajemen.

2.2.2. Manajemen Kinerja

Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja suatu perusahaan harus mempunyai sistem manajemen kinerja yang baik. Sistem manajemen kinerja yang dikembangkan saat ini adalah didasarkan pada sistem pengukuran finansial, dimana dalam perjalanannya sistem ini ternyata belum dapat mengakomodasikan tuntutan persaingan.

Perusahaan-perusahaan tersebut membutuhkan sistem manajemen kinerja yang baru. Timbulnya kebutuhan sistem manajemen kinerja (SMK) baru yang dipacu oleh diperlakukannya era perdagangan bebas, telah diantisipasi oleh berbagai perusahaan di Amerika Serikat, dikarenakan adanya kesadaran penurunan keuntungan, kelangkaan sumber daya, tumbuhnya negara-negara pesaing baru di Asia Pasifik. Kesadaran tersebut memotivasi para peneliti Amerika untuk mencari ide dan pendekatan baru dalam pengelolaan perusahaan. Pada mulanya yang dilakukan adalah mencari sistem pengukuran kinerja yang baru sebagai pelengkap dari pengukuran kinerja yang berbasis finansial.

Tonggak pertama penelitian yang memfokuskan pada sistem pengukuran kinerja dilakukan oleh Wickham Skinner. Skinner (1992) yang dikutip oleh (Wibisono D 2006,

p.3) menyimpulkan manajemen konvensional melalui pendekatan yang sepotong-sepotong, eksploitasi kinerja jangka pendek, usaha optimasi pada hampir setiap dimensi dengan fokus utama pada pengurangan ongkos dan peningkatan produktifitas tidak lagi memadai. Kebutuhan perusahaan untuk mengembangkan strategi manufaktur yang konsisten dengan keseluruhan strategi bisnis adalah mutlak. Dari kesimpulan tersebut tampak jelas bahwa era penggunaan rasio finansial saja untuk menganalisis kinerja perusahaan tidak lagi mencukupi.

Balanced Scorecard di ciptakan oleh Robert S. Kaplan, Seorang Profesor dari Harvard Business school dan David P. Norton Dari kantor akuntan publik. Selama lebih dari 16 tahun perkembangannya, Balanced Scorecard telah mengalami tiga fase evolusi penerapan. Pada tahap pertama perkembangannya (1990-1992) Balanced Scorecard di manfaatkan secara terbatas untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Pada tahap kedua perkembangan (1993-2005) Balanced Scorecard di manfaatkan untuk meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan yang bersifat strategik. Pada tahap ketiga perkembangan (tahun 2006) Balanced Scorecard di manfaatkan untuk sistem pengelolaan kinerja personel (tidak hanya kinerja eksekutif, namun mencakup kinerja seluruh personel organisasi). Pada tahap ketiga perkembangannya ini di lakukan pengintegrasian sistem manajemen strategik berbasis Balanced Scorecard dengan sistem pengelola sistem pengelolaan kinerja personel. Pengintegrasian kedua sistem tersebut menghasilkan Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard (*Balanced Scorecard Based Integrated performance Management system*). (Mulyadi 2007, p.8-12).

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. (Sony Yuwono 2006, p.8)

Penelitian-penelitian mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja finansial telah marak dilakukan, tema utama dalam penelitian sistem pengukuran kinerja berbasis finansial tersebut adalah ketidakmampuan pengukuran yang didasarkan atas sistem akuntansi dalam menampung kebutuhan sistem operasi perusahaan.

Menurut Kaplan (1983) dan Cooper (1992) yang dikutip oleh (Wibisono 2006, p.3) aspek-aspek kurang relevanan sistem kinerja berbasis finansial bagi pengelolaan usaha saat ini dijelaskan secara rinci pada butir-butir di bawah ini:

1. Kurang relevan

Sistem pengukuran kinerja konvensional dianggap kurang relevan jika variabel ukuran kinerja konvensional yang didasarkan atas sistem akuntansi diberlakukan untuk seluruh level. Mulai dari level korporasi, level unit bisnis, level manajemen operasi, level lantai operasi. Kekurang relevanan terutama muncul jika diterapkan pada dua level terbawah. Walaupun semua variabel di dua level tersebut dapat dikonfirmasi kedalam *unit cost*.

2. Sistem ukurannya cenderung melaporkan kinerja masa lalu.

Laporan-laporan finansial suatu perusahaan adalah laporan periode waktu yang sudah lewat. Laporan keuangan (neraca, aliran kas, laba rugi, dsb) merupakan laporan kinerja keuangan satu tahun yang lalu. Periode laporan semester bahkan tahunan tersebut adalah periode yang kadaluwarsa bagi level operasional untuk mengambil langkah-

langkah emergency dalam menindaklanjuti berbagai kekurangan yang terjadi di masa itu.

3. Berorientasi jangka pendek

Orientasi pada keuntungan finansial semata sudah tidak lagi menjadi fokus utama bagi perusahaan tingkat dunia. Fokus perusahaan beralih menjadi tumbuh, berkembang, dan lestari. Oleh karena itu fokus pada pengurangan biaya tidak lagi populer. Biaya dipandang sebagai konsekuensi logis dari kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman yang handal. Namun ketiga variabel tersebut tidak terakomodasikan dalam laporan finansial.

4. Kurang fleksibel

Pengukuran kinerja finansial konvensional dirancang berdasarkan variabel pengukuran yang standar dan tetap. Sulit bagi suatu perusahaan untuk dapat bersaing pada semua aspek, atau variabel kompetisi dan dalam keseluruhan dimensi kompetensi di lingkungan persaingan yang dinamis sekarang ini. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki aspek atau variabel yang akan dipilih sebagai prioritas unggulan perusahaan. Prioritas inilah yang harus selalu fleksibel.

5. Tidak memicu proses perbaikan

Karena tidak adanya kaji banding (*benchmarking*) baik pada proses perbaikan internal maupun dengan pihak kompetitor, sistem pengukuran kinerja konvensional tidak dapat menjadi kompas bagi proses perbaikan yang diinginkan pihak manajemen. Rasio-rasio yang ada hanya merupakan angka mati, tidak menuntun ke arah proses perbaikan yang dilakukan dan tidak menyatakan program seperti apa yang dapat meningkatkan kinerja masa lalu tersebut.

6. Sering rancu pada aspek biaya

Sistem pengukuran kinerja konvensional cenderung mengukur segala aspek berdasarkan perhitungan biaya semata, sehingga sering tidak akurat dalam proses pemanfaatan hasil pengukuran analisis dan tindaklanjutnya. Hal ini sering kali menimbulkan distorsi, karena nilai uang bersifat relatif bagi setiap orang.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) yang dikutip oleh (Wibisono D 2006, p.5) sistem pengukuran kinerja konvensional menghasilkan informasi yang terlalu lambat, kurang fokus, dan terlalu terdistorsi bagi manajer untuk melakukan proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Saat ini pengukuran kinerja berbasis non-finansial menjadi sangat penting, karena bagi level manajemen yang lebih tinggi pengukuran kinerja berbasis non-finansial dapat membantu mereka menemukan jantung dari proses operasi bisnis mereka (Stoop, 1996) yang dikutip oleh (Wibisono D 2006, p.5).

Salah satu keuntungan dari penggunaan kriteria non-finansial adalah variabel-variabel non-finansial lebih mudah dimengerti oleh siapapun, sehingga persoalan-persoalan dalam proses operasi dapat dikenali sesegera mungkin. Menurut Globerson dan Riggs (1989) yang dikutip oleh (Wibisono D 2006, p.5) walaupun pengukuran finansial mencakup konsekuensi finansial dari kinerja operasional, namun ukuran-ukuran tersebut terlalu luas untuk membantu manajer menangani permasalahan keputusan sehari-hari seperti alokasi sumber daya dan rancangan program perbaikan.

2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Bisnis dalam ilmu ekonomi, bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen untuk mendapatkan laba. Secara historis kata **bisnis** dari bahasa Inggris *business*, dari kata dasar *busy* yang berarti "sibuk" dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Dalam artian, sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan.

Dalam perspektif ini, para eksekutif, untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang kritikal, yaitu; proses yang mempengaruhi customers dan shareholders satisfaction. Menurut Kaplan dan Norton (1992), bisnis adalah sistem yang mengukur dan mengatur kemajuan organisasi melalui tujuan strategis.

Ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif ini yaitu, pendekatan tradisional lebih menekankan pada controlling dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada variance reports, sebaliknya pada pendekatan *Balanced Scorecard*, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada customers and financial objectives.

Dalam perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) diidentifikasi proses-proses kunci yang harus dikuasai organisasi untuk terus dapat manambah nilai bagi konsumennya. Setiap disiplin konsumen yang digambarkan sebelumnya akan memerlukan operasi proses internal tertentu yang efisien untuk melayani konsumen dan memenuhi rancangan nilai (Niven 2005, p.22).

2.3.1 Proses Inovasi

Proses inovasi dimulai dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan tersebut dan kemudian indentifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini terdapat *long wave of value* yang terdiri dari indentifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi pelanggan dan menyajikan *applied research* untuk mengeksploitasikan teknologi bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha pengembangan produk atau jasa baru ke pasar. (Kaplan 1996, p96; Mulyadi,2007).

Inovasi adalah segala bentuk barang, jasa atau ide yang dipandang baru oleh konsumen (Kotler & Lane, 2006: 611). Rogers dalam Kotler dan lane (2006: 611) menyebutkan bahwa proses difusi inovasi adalah penyebaran dari sumber inovasi atau kreasi kepada pengguna atau pengadopsi dari inovasi tersebut. Perbedaan dari kesiapan masing-masing individu untuk menerima inovasi baru akan mempengaruhi keberhasilan inovasi.

Inovasi merupakan titik mula dan sebagai penanda apakah sebuah perusahaan akan dapat bersaing dengan perusahaan lain. Efektif, efisien, dan cepat dalam berinovasi bagi banyak perusahaan bahkan merupakan faktor yang lebih menentukan dibandingkan dengan kemahiran (*excellence*) dalam operasi sehari-hari (Kaplan dan Norton, 1996, p.96) yang dikutip oleh (Wibisono D 2006, p.110). Perbaikan kinerja perusahaan membutuhkan waktu

dan usaha dari manajemen puncak, hal ini tidak dapat didelegasikan. Karena perbaikan kinerja perusahaan berarti pembentukan budaya perusahaan yang lebih tajam, maka tiap-tiap individu di dalam perusahaan itu membutuhkan jaminan akan adanya 100% dukungan manajemen puncak (Burill dan Ledolter, 1999) dikutip oleh (Wibisono D 2006, p.110). Inovasi merupakan perbaikan kinerja perusahaan yang sangat significant untuk diperhatikan pelaku industri, hal ini disebabkan siklus hidup semakin pendek, sehingga perusahaan dituntut untuk secara cepat dan efisien memasuki pasar.

Manfaat dari produk dan layanan baru bagi perusahaan, diantaranya meliputi terbukanya kesempatan untuk mendapatkan pangsa pasar lebih besar, dapat menerapkan harga premium karena belum adanya pesaing, dan dapat menjadi pengatur standar pasar. Dampak dari kecepatan produk atau jasa baru dalam memasuki pasar, dibandingkan dengan pengikutnya, relatif terhadap penjualan. Proses inovasi terdiri dari beberapa faktor, yaitu:

a. Mengidentifikasi peluang untuk produk dan jasa baru

Ide tentang produk dan jasa baru dapat diperoleh dari berbagai sumber. Selain dari keahlian personil dan pengalaman, ide dapat datang dari pemasok, *supplier owner*, dan *customer owner*.

b. Proses pengelolaan portofolio riset dan pengembangan

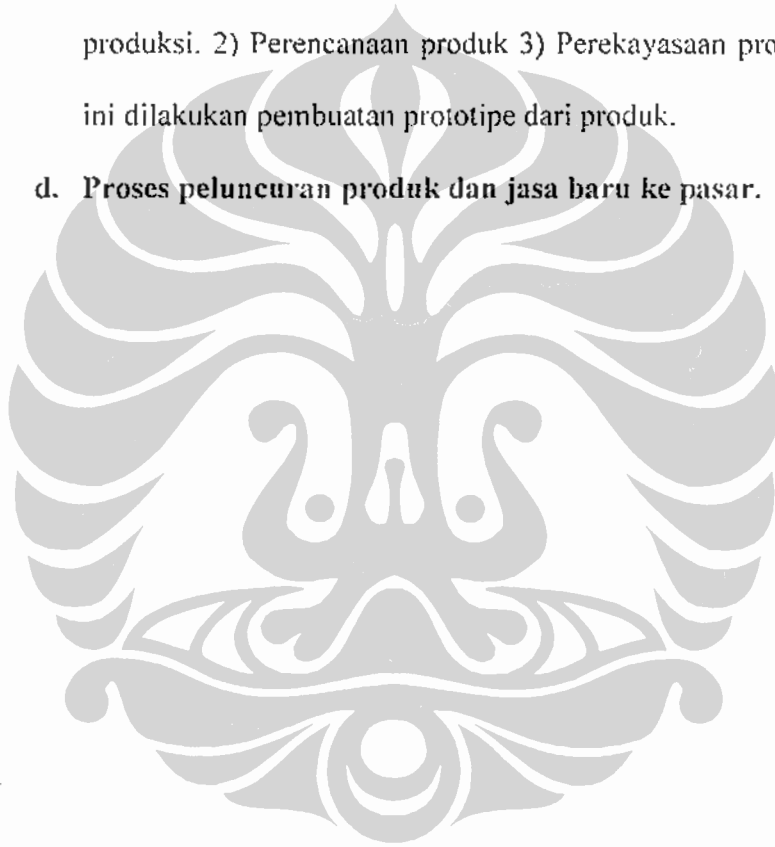
Proses pengelolaan portofolio riset dan pengembangan berkaitan dengan pemilihan proyek yang akan dibelanjai, proyek yang akan ditunda pelaksanaannya, proyek yang harus dihentikan. Setelah peluang diidentifikasi dan ide produk baru

diciptakan, manajer harus menentukan apakah proyek dikerjakan seluruhnya dengan menggunakan sumber internal atau *outsourcing, joint venture, license*.

c. Proses pendisainan produk dan jasa baru

Terdiri dari tiga tahap: 1) Tahap pengembangan konsep. Pada tahap ini dilakukan riset pasar, mempelajari produk kompetitif, teknologi, menentukan kapabilitas produksi. 2) Perencanaan produk 3) Perekayasaan produk rinci dan proses. Tahap ini dilakukan pembuatan prototipe dari produk.

d. Proses peluncuran produk dan jasa baru ke pasar.



Tabel 2.1 Kategori Produk Baru

Kategori	Karakteristik	Kategori
Produk turunan (Incremental or Derivative Products) Generasi lanjutan (Next Generation of Platform Products)	a. Merupakan turunan atau perkembangan dari produk/layanan yang sudah ada b. Membutuhkan perubahan minor pada desain atau proses untuk pengembangan yang cepat c. Membutuhkan sumber yang tidak terlalu banyak untuk mengembangkan fitur dan fungsi baru d. Mempresentasikan solusi sistem yang baru bagi pelanggan e. Membutuhkan sumber yang lebih banyak untuk pengembangan f. Merupakan kunci bagi pendapatan produk baru	Produk turunan (Incremental or Derivative Products) Generasi lanjutan (Next Generation of Platform Products)
Terobosan (Breakthrough or Radical Products)	a. Menciptakan kategori produk baru sebagai bisnis inti b. Membutuhkan perubahan secara substansial pada desain c. Merupakan pengganti produk yang kadaluwarsa	Terobosan (Breakthrough or Radical Products)

(Wibisono D 2006, P 111)

Acquifano dan kawan-kawan (2004) dikutip oleh (Wibisono D 2006, p.111) mendapatkan fakta akan kecenderungan pengembangan produk baru yang semakin singkat.

Salah satu metode untuk mengidentifikasi apakah keinginan pelanggan terhadap desain produk baru sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan atau tidak adalah dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment (QFD)*. *Quality Function Deployment* bermanfaat untuk mengidentifikasi atribut yang dianggap penting oleh pelanggan, mendukung perancangan produk yang unggul, memperpendek waktu perancangan produk, dan memfasilitasi kerjasama antar fungsi. *Quality Function Deployment* dalam praktiknya direpresentasikan melalui aktifitas melengkapi Rumah Kualitas (*House Of Quality*).

Keberhasilan sebuah inovasi dapat dideteksi melalui hasil atau dampak yang diakibatkan oleh inovasi tersebut. Cara yang paling mudah untuk mendeteksi keberhasilan inovasi adalah melalui pengecekan didapatkannya pelanggan baru (akuisisi pelanggan), pertumbuhan penjualan, loyalitas pelanggan, dan peningkatan margin keuntungan. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, dalam mengelola proses inovasi, terdapat 4 tahapan penting, yaitu:

1. Melihat suatu peluang pasar untuk produk dan jasa baru
2. Mengatur portofolio riset dan pengembangan di perusahaan
3. Merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru
4. Memasarkan produk dan jasa ke pasaran.

Secara detail proses tersebut data dijelaskan seperti di bawah ini.

1. Melihat peluang pasar untuk produk dan jasa baru

Dalam melihat peluang pasar untuk suatu produk atau jasa baru, atau yang belum ada di pasaran, selain cerdas kita juga harus cermat. Ide inovasi dapat diperoleh melalui berbagai cara dan dari banyak sumber. Produk yang inovatif, pada umumnya, dimatangkan di divisi riset dan pengembangan, melalui proses yang dapat digambarkan seperti dibawah ini.

Tabel 2.2. Variabel Kinerja Peluang Inovasi

No	Jenis Aktifitas	Variabel Kinerja
1	Antisipasi kebutuhan konsumen di masa yang akan datang	Waktu yang digunakan bersama dengan pelanggan utama, dalam mempelajari peluang dan kebutuhan ke depan .
		Jumlah presentase proyek baru yang dikeluarkan berdasarkan masukan dari klien
		Sistem dan prosedur untuk mengevaluasi waktu siklus produk
2	Menemukan dan mengembangkan produk dan jasa yang lebih efektif dan aman	Jumlah konsep-konsep baru yang muncul untuk dikembangkan
		Nilai-nilai yang dihasilkan dari servis yang dikembangkan

(Wibisono D 2006, P 114)

2. Mengatur portofolio riset dan pengembangan perusahaan

Dalam sebuah perusahaan, seorang pimpinan harus dapat mengambil keputusan tentang proyek mana yang harus didanai dan dijalankan dengan memperhatikan peluangnya, serta mengaturnya dengan baik. Kita harus memantau perkembangannya, dengan memperhatikan peluang dan batasan (*constrain*) penting lainnya yang berhubungan langsung dengan proyek tersebut. Hasil dari evaluasi ini adalah kemampuan untuk melihat portofolio proyek yang diinvestasikan, dan melihat tujuan yang diinginkan, serta melihat sumber daya apalagi yang dibutuhkan untuk pengembangan, baik internal maupun eksternal.

3. Merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru

Perancangan dan pengembangan produk baru merupakan suatu aktivitas kompleks yang melibatkan multifungsi bisnis, dan mempunyai beberapa tahapan, antara lain :

- a. Tahap pengembangan dan penyusunan konsep mengembangkan konsep termasuk konsep tentang fungsi dari produk yang dirancang, atributnya, serta estimasi dari target pasar, harga dan biaya.
- b. Perancangan Produk : melakukan pengujian dan pembuatan produk yang sesuai dengan konsep yang dibuat pada tahap sebelumnya dengan membuat model dan pengujian kecil dan mulai melakukan investasi awal serta perencanaan biaya atau finansial
- c. Detail produk dan proses rekayasa : melakukan desain produk dan membuat prototype dari produknya.

Tabel 2.3. Variabel Kinerja dalam Tahap Desain

No	Tujuan Mengatur Portofolio R & D	Pengukuran
1	Mengatur beberapa proyek (Portofolio proyek)	Jumlah paten yang dihasilkan Project Yield (persentase keuntungan dari setiap proyek di setiap tahap-tahapnya)
		Jumlah Proyek yang masuk di setiap proses pengembangan
2	Mengurangi waktu siklus pengembangan	Jumlah Proyek yang dievaluasi dan dikaji Jumlah proyek berjalan sesuai dengan waktu rencana Waktu rata-rata yang diperlukan pada setiap proses pengembangan Lama waktu (sejak dari konsep sampai mencapai pasar)
3	Mengatur biaya pengembangan	Membandingkan antara data aktual dengan anggaran yang dihabiskan untuk proyek pada setiap tahap pengembangan

(Wibisono D 2006, P 116)

4. Memasarkan produk dan jasa ke pasaran

Tahap terakhir dalam proses inovasi adalah melakukan komersialisasi produk baru melalui peluncuran produk menggunakan strategi pemasaran tertentu. Biasanya hal ini dilakukan dengan produksi yang jumlahnya tidak terlalu banyak, untuk memastikan respons konsumen dan mengukur kemampuan pemasok dalam memenuhi kebutuhan bahan baku secara konsisten dan tepat waktu. Pada intinya, tahap akhir ini bertujuan untuk meyakinkan perusahaan bahwa produk baru yang diluncurkan ke pasaran dapat mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya, dengan biaya sesuai dengan perhitungan serta memiliki fungsi dan kualitas yang sesuai dengan keinginan konsumen.

2.3.2 Proses Pengelolaan Operasi

Proses Manajemen Operasi didefinisikan sebagai proses konversi dari material, energy dan informasi menjadi produk atau layanan dalam skala tertentu guna memenuhi kebutuhan pelanggan (Basu dan Wright, 1997) yang dikutip oleh (Wibisono D 2006, p.117). Proses operasi diyakini oleh banyak pihak dan perusahaan sebagai komponen yang paling krusial dalam strategi organisasi. Pengelolaan operasi yang baik memiliki 4 proses penting yaitu mengembangkan dan menjaga hubungan dengan pemasok, pengendalian produk dan jasa, pengelolaan distribusi, serta pengendalian proses berkaitan dengan regulasi dan sosial.

1. Mengembangkan dan menjaga kelangsungan hubungan dengan pemasok

Untuk menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan sesuai dengan keinginan pelanggan, perusahaan bergantung pada pemasoknya. Perusahaan memanfaatkan keuntungan dari hubungan yang baik dengan para pemasok tersebut, dimana pemasok

yang baik bukan hanya memberikan harga rendah tetapi juga biaya rendah. Sasaran dari variabel kinerja yang dapat digunakan untuk mengelola hubungan dengan pemasok dapat dilihat pada tabel 2.4.

Tabel 2.4. Variabel Kinerja Pemasok

No	Sasaran	Variabel Kinerja
1	Menurunkan biaya kepemilikan (<i>cost of ownership</i>)	<ul style="list-style-type: none"> a. Penggunaan <i>activity based costing</i> untuk menghitung biaya material/jasa b. Biaya pembelian sebagai persentase dari total harga pembelian c. Ranking pemasok dari sisi kualitas, biaya, dan pengiriman
2	Mencapai kemampuan <i>just in time</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Waktu anjang dari pemesanan sampai penerimaan (<i>lead time</i>) b. Persentase pengiriman tepat waktu c. Persentase keterlambatan pesanan
3	Mengembangkan kemampuan pemasok berkualitas tinggi	<ul style="list-style-type: none"> a. Ppm (<i>part per million</i>) atau persentase kerusakan pesanan b. Persentase pemasok yang layak untuk mengirimkan pesanan tanpa inspeksi c. Persentase pesanan sempurna yang diterima
4	Menggunakan ide baru dari pemasok	<ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah inovasi dari pemasok

(Wibisono D 2006, P 118)

2. Pengendalian produk dan jasa yang dihasilkan

Dalam menghasilkan produk atau jasa, perusahaan berusaha untuk selalu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pada proses operasinya. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut perlu ditentukan sasaran seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 2.5. Variabel Kinerja Operasi

No	Sasaran	Variabel Kinerja
1	Menurunkan biaya produksi	<ul style="list-style-type: none"> a. Penggunaan <i>activity based costing</i> untuk proses operasi penting b. Biaya per unit output c. Biaya pemasaran, penjualan, distribusi, dan biaya administrasi sebagai persentase dari total biaya
2	Memperbaiki proses secara kontinyu	<ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah proses dengan perbaikan besar b. Jumlah proses inefisiensi c. Ppm tingkat kerusakan d. Persentase sisa dan limbah e. Biaya inspeksi dan pengujian f. Biaya kualitas total
3	Memperbaiki respon proses	<ul style="list-style-type: none"> a. Waktu siklus dari awal produksi sampai selesai (<i>cycle time</i>) b. Waktu proses actual (<i>process time</i>) c. Efisiensi prose yang dihitung dari rasio <i>cycle time</i>
4	Memperbaiki penggunaan asset tetap	<ul style="list-style-type: none"> a. Persentase penggunaan kapasitas b. Ketahanan alat c. Jumlah dan persentase kerusakan d. Fleksibilitas proses untuk menghasilkan produk atau jasa
5	Memperbaiki efisiensi modal kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah hari persediaan b. Kecepatan pergantian persediaan c. Persentase kekurangan persediaan

(Wibisono D 2006, P 118)

3. Distribusi kepada pelanggan

Tahapan ketiga dalam proses operasi adalah mendistribusikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan biaya yang rendah, kualitas yang baik, dan waktu yang tepat. Dalam proses distribusi, tidak banyak variabel yang dapat diukur, seperti terlihat pada tabel dibawah ini

Tabel 2.6. Variabel Kinerja Distribusi

No	Sasaran	Variabel Kinerja
1	Mengurangi biaya pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> a. Rasio biaya penyimpanan dan pengiriman kepada pelanggan b. Persentase konsumen yang berhasil diraih oleh saluran distribusi yang telah ditetapkan
2	Mengirimkan produk/ jasa secara responsive kepada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> a. Waktu dari pemesanan sampai pengiriman b. Waktu mulai dari produk/jasa telah jadi sampai dengan dapat digunakan oleh pelanggan c. Persentase pengiriman tepat waktu
3	Meningkatkan kualitas	<ul style="list-style-type: none"> d. Persentase produk yang dikirimkan tanpa kerusakan e. Jumlah komplain dari pelanggan

(Wibisono D 2006, P 119)

2.3.3 Proses Regulasi dan Sosial

Aspek keempat dari proses operasi berkaitan dengan regulasi dan sosial. Seiring dengan tuntutan terhadap iklim keterbukaan, demokrasi, kebebasan pers, dan meningkatnya kesadaran individu menyebabkan perhatian terhadap proses ini meningkat. Perusahaan harus dapat mengelola proses regulasi dan sosial ini sebagai bagian dari menjaga kelangsungan bisnis di masa depan. Kegagalan dalam mematuhi norma-norma kemasyarakatan atau peraturan-peraturan dapat mengancam eksistensi perusahaan di masa datang. Perusahaan biasanya mengelola kinerja yang berkaitan dengan regulasi dan sosial melalui dimensi-dimensi sebagai berikut:

a. Kinerja Lingkungan.

Kinerja lingkungan terdiri dari: 1) konsumsi energi dan sumber daya, 2) emisi air, 3) emisi udara, 4) produksi dan pembuangan limbah padat, 5) kinerja produk.

b. Kinerja keselamatan dan kesehatan

Perusahaan biasanya menggunakan pengukuran kinerja dan kesehatan tenaga kerja yang telah distandar oleh undang-undang yang berlaku. Seperti halnya pengukuran dampak lingkungan, laporan kesehatan dan keselamatan lingkungan biasanya dipicu karena kebutuhan akan pemenuhan peraturan. Contoh pengukuran kinerja keselamatan dan kesehatan kerja adalah jumlah frekuensi kecelakaan kerja dan jumlah pekerja sakit per seribu jam kerja

c. Pelaksanaan ketenagakerjaan

Laporan kuantitatif mengenai pelaksanaan ketenagakerjaan lebih banyak berisi mengenai keberagaman tenaga kerja. Misalnya mengenai jumlah tenaga kerja wanita

dan kaum minoritas berdasarkan jenis pekerjaan: karyawan dan manajer, profesional, teknisi, penjualan dan pemasaran, tenaga administrasi, operasi, buruh, dan tenaga kerja pendukung.

2.3.4. Proses Pengelolaan Pelanggan

Pemasaran merupakan gerbang keluar dari kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan (Ishikawa, 1999) yang dikutip oleh (Wibisono D 2006, p126). Tujuan utama dari pemasaran adalah untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Menurut Jeffrey Gitomer seperti yang dikutip dalam Kotler dan Keller (2006, hal 146) bahwa membuat pelanggan puas adalah bukan hal yang utama karena kompetitor dapat melakukan hal ini. Tantangan yang harus dihadapi adalah bagaimana cara membuat pelanggan loyal terhadap perusahaan.

Oleh karena itu, tantangan pertama dalam pemasaran adalah untuk pengesetan dan identifikasi kebutuhan pelanggan akan produk dan jasa yang dapat dikembangkan oleh perusahaan. Konsep pemasaran merupakan filosofi bisnis yang menjaga bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah melalui penentuan target pasar dan memberikan barang atau jasa yang dibutuhkan pelanggan secara lebih efisien dibandingkan dengan yang dilakukan pesaing.

Terdapat empat aspek utama yang harus dipertimbangkan dalam menetapkan strategi pemasaran:

1. Pasar dari produk atau jasa dimana perusahaan akan berkompetisi
2. Investasi yang dibutuhkan untuk tumbuh maupun memanen bisnis nantinya

3. Jalur produk, pemilihan posisi, dan strategi distribusi dari produk atau layanan yang dibutuhkan untuk bersaing di segmen pasar yang telah dipilih
4. Asset dan keterampilan yang harus disediakan untuk mendapat keunggulan kompetitif

Dalam membidik target pasar perlu dipertimbangkan karakteristik sikap dan perilaku pelanggan. Karakteristik pelanggan menyangkut jenis kelamin, geografis tempat tinggal, budaya, pekerjaan, pendapatan, pengkelasan area tempat tinggal. Sikap pelanggan menyangkut persepsi dan preferensi dari pelanggan terhadap produk dari produk/jasa yang ditawarkan. Perilaku pelanggan meliputi perilaku membeli, perilaku konsumtif, daya tanggap terhadap produk yang ditawarkan. Ketiga hal tersebut dianalisis melalui riset pasar. Beberapa variabel praktis dapat digunakan untuk mengukur kinerja pemasaran.

Tabel 2.7. Variabel Kinerja Distribusi

Variabel Kinerja	Keterangan
Pencapaian target pasar potensial	Pasar yang dapat diraih vs pasar potensial yang direncanakan akan diraih
Akurasi peramalan	Akurasi peramalan target pasar yang akan dibidik
Akurasi analisis kompetisi	Akurasi analisis terhadap raihan pangsa pasar pesaing
Akurasi analisis pesaing	Akurasi perkiraan perhitungan tingkat layanan pesaing
Periklanan	Rasio biaya yang dikeluarkan untuk periklanan dengan penjualan
Promosi	Rasio biaya promosi terhadap penjualan
Efektifitas staff penjualan	Penjualan/ jumlah tenaga penjual
Efektifitas pengembangan jalur	Penjualan/ biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan channel

(Wibisono D 2006, P 119)

2.3.5. Proses Pelayanan Purna Jual

Pelayanan purna jual merupakan salah satu variabel yang penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan yang harus diperhatikan guna merancang strategi bisnis perusahaan untuk memenangkan persaingan disamping keunggulan pada harga, kualitas, pengiriman, fleksibilitas dan disain produk/jasa (Buffa, 1984; Porter, 1980) yang dikutip oleh (Wibisono D 2006, p.127). Dalam jangka panjang, rancangan pelayanan purna jual membutuhkan pengembangan strategi, analisis kebutuhan pelanggan, dan analisis terhadap program dan posisi pesaing dalam memberikan layanan purna jual. Dalam aspek teknis, layanan purna jual membutuhkan rancangan yang menyangkut:

- Sistem dan prosedur untuk menarik produk atau jasa
- Sistem dan prosedur untuk jaminan klaim
- Sistem dan prosedur untuk mengontrol semua dokumen yang berkaitan dengan produk atau jasa yang ditawarkan
- Layanan konsultasi
- Perbaikan produk yang tidak memenuhi spesifikasi
- Penugasan pada pegawai yang harus merespons komplain pelanggan
- Pengembangan sistem pengkajian pelayanan purna jual

Ukuran kinerja pelayanan purna jual merupakan hal yang tidak mudah didefinisikan. Berikut adalah beberapa variabel yang dapat diterapkan untuk mengukur kinerja pelayanan purna jual.

Tabel 2.8. Variabel Kinerja Pelayanan Purna Jual

Variabel Kinerja	Keterangan
Tingkat layanan	Jumlah komplain yang dapat diselesaikan dan memuaskan, dalam kesempatan pertama
Kepuasan pelanggan	Persentase pelanggan yang puas terhadap pelayanan purna jual yang diberikan
Perbandingan dengan pesaing	Jumlah fitur pelayanan purna jual yang dimiliki dibandingkan dengan pesaing

(Wibisono D 2006, P 128)

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan berdasarkan strategi pilihan perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik: (1) ukuran hasil (*outcome measure*) dan (2) ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*).

2.4. Ukuran Hasil (*Outcome Measures* atau *Lag Indicator*).

Ukuran hasil yang menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran strategik. Sasaran strategik “*shareholder value*” dalam perspektif keuangan terdiri dari tiga sasaran: (1) *economic value added*, (2) tingkat pertumbuhan pendapatan, dan (3) penurunan biaya. Ukuran hasil pencapaian sasaran strategik “*sustainable outstanding financial returns*” ditunjukkan dengan ukuran *economic value added* (EVA) dan ukuran hasil ini dipacu oleh dua penyebab: tingkat pertumbuhan pendapatan dan penurunan biaya. Berikut ini

dijelaskan hubungan antar beberapa sasaran strategik dengan ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja yang berkaitan.

2.5. Ukuran Pemacu Kinerja (Performance Driver Measure atau Lead Indicator).

Ukuran pemacu kinerja adalah ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian ukuran hasil. Ukuran pemacu kinerja ini menunjukkan seberapa efektif inisiatif strategik pilihan mampu mewujudkan sasaran strategik.

Dalam praktik, tahap perencanaan strategik sulit untuk dipisahkan dari tahap penyusunan program. Proses perencanaan strategik dan program berlangsung bolak-balik, sampai diperoleh kekoherenan antara sasaran strategik, inisiatif strategik, target, dan program. Dapat terjadi, setelah inisiatif strategik dijabarkan kedalam program, manajemen menyadari ketidaktepatan sasaran strategik yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga sasaran tersebut perlu dirumuskan kembali. Begitu pula dapat terjadi target yang telah ditetapkan pada saat penyusunan rencana strategik, perlu direvisi pada waktu manajemen menyusun program dan mengalokasikan berbagai sumber daya kesetiap program pilihan.

BAB 3

GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK KURNIA

3.1. Sejarah RSIA Kurnia

Rumah Sakit Ibu dan Anak KURNIA Cilegon yang didirikan pada tahun 2004 dengan Nomor Registrasi : Kepmenkes RI No. YM. 02.04.3.5.973 adalah salah satu dari 5 rumah sakit yang ada di kota Cilegon. Merupakan pengembangan dari Rumah Bersalin KURNIA yang terletak di lokasi yang sama berdiri sejak tahun 1982, didirikan oleh Yayasan Kurnia Sejahtera yang dikelola oleh seorang bidan, Rumah Bersalin KURNIA menyelenggarakan pelayanan kesehatan bagi ibu hamil /bersalin serta pelayanan dasar untuk bayi dan balita.

Berawal dari fasilitas 8 (delapan) tempat tidur untuk perawatan ibu hamil atau melahirkan, dengan ditunjang fasilitas klinik spesialis anak dan kebidanan/penyakit kandungan serta klinik KIA yang dikelola oleh bidan serta dokter spesialis, rumah bersalin KURNIA mengalami perkembangan yang cukup pesat dilihat dari tingkat hunian tempat tidur dan angka persalinan yang cukup tinggi. Disamping itu angka kunjungan pasien ke klinik rawat jalan juga semakin meningkat. Dengan perencanaan bertahap, dimulai pada tahun 2003 dengan penambahan fasilitas fisik, peralatan medis dan jumlah sumber daya manusia dimulai dari proses pendirian rumah sakit dengan menyediakan fasilitas-fasilitas penunjang seperti Apotik, Laboratorium sederhana , Klinik 24 jam dengan dokter jaga , Kamar operasi serta fasilitas-fasilitas umum lainnya.

Pada tahun 2004 secara resmi operasional Rumah Sakit Ibu dan Anak KURNIA dimulai, dengan status rumah sakit khusus swasta penuh dan kepemilikan dibawah PT KURNIA SEJAHTERA.

Saat ini kapasitas total Rumah Sakit Ibu dan Anak KURNIA adalah 45 tempat tidur, terdiri dari 15 tempat tidur perawatan kebidanan , 16 tempat tidur perawatan anak, 2 tempat tidur ruang pemulihan/high care unit dan 12 tempat tidur perinatologi.

3.2. Visi, Misi, Tujuan

Visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai utama perusahaan menjivai setiap pola kerja perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan. Visi, misi, dan tujuan yang dibuat suatu perusahaan memiliki dua tujuan yaitu tujuan internal dan tujuan eksternal. Secara eksternal ketiganya mengkomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan tentang apa dan bagaimana organisasi perusahaan tersebut. Tujuan internalnya adalah ketiganya digunakan sebagai sumber motivasi dan pengarahan bagi anggota perusahaan.

3.2.1. Visi

Visi dari RSIA Kurnia adalah sebagai pusat pelayanan kesehatan Ibu dan Anak yang profesional, terdepan berorientasi pada kepuasan konsumen.

3.2.2. Misi

Ada tiga buah misi yang dimiliki oleh RSIA Kurnia, yaitu:

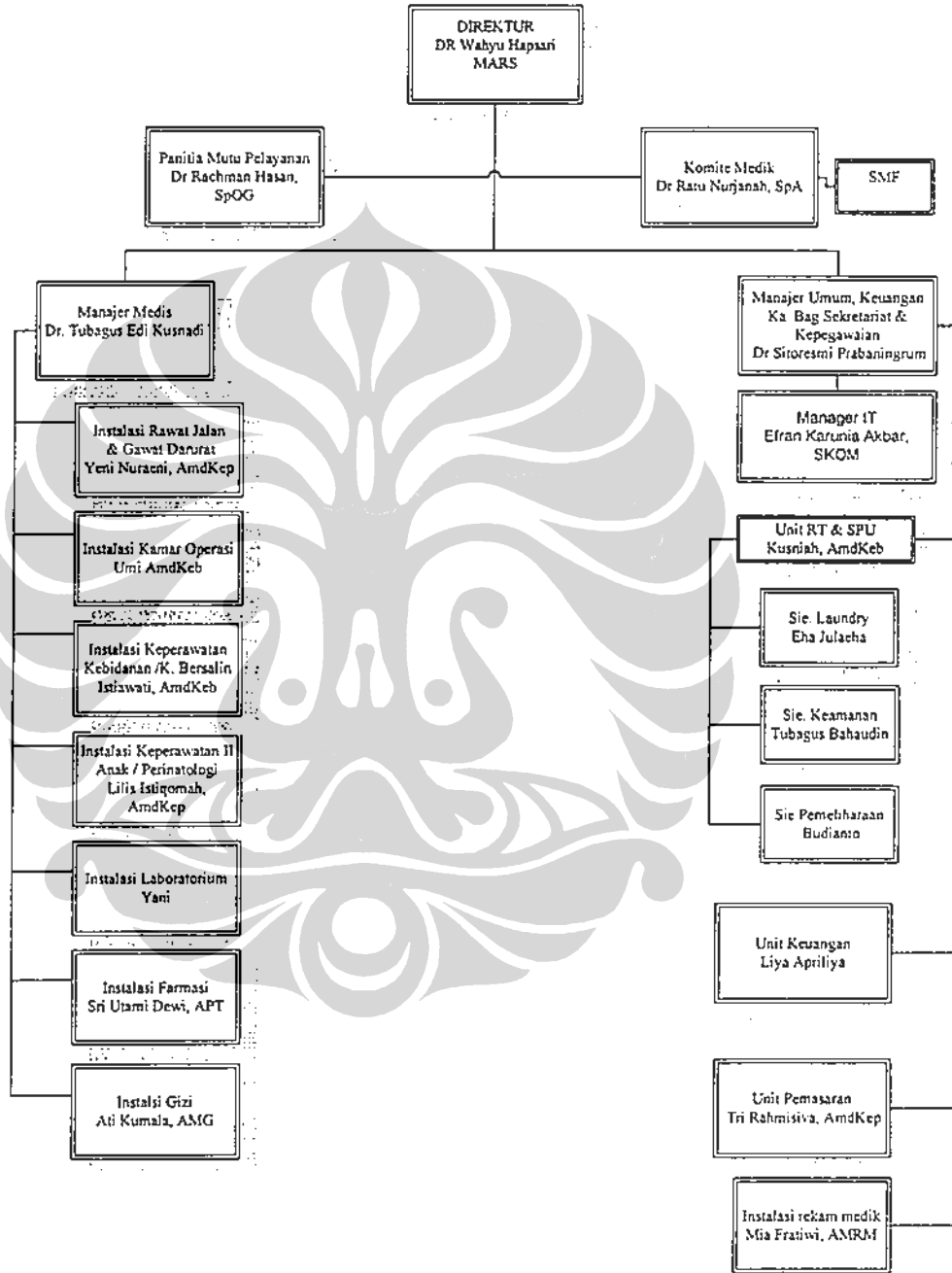
1. Memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan bersahabat
2. Menyediakan fasilitas kesehatan terdepan
3. Mengutamakan kemudahan dan kepuasan konsumen dalam pelayanan kesehatan

3.2.3. Strategi

1. Memiliki tenaga medis dan nonmedis yang terampil, professional dan ramah
2. Meningkatkan mutu dan jenis pelayanan kesehatan
3. Meningkatkan kenyamanan dan kemudahan konsumen
4. Mengembangkan pelayanan kesehatan berorientasi privasi konsumen
5. Memantapkan sistem managerial internal
6. Mengembangkan sistem komputerisasi dalam management internal

3.3. Struktur organisasi

STRUKTUR ORGANISASI



Gambar 3.1 Struktur Organisasi RSIA Kurnia

Secara umum, organisasi RSIA Kurnia telah memiliki suatu deskripsi jabatan yang jelas dan terperinci. Dalam uraian keputusan struktur organisasi, tata kerja dan uraian tugas jabatan struktural tersebut dijelaskan tentang hubungan antar jabatan, wewenang dan tugas masing-masing jabatan, spesifikasi karyawan yang dibutuhkan dan tolak ukur pengukuran keberhasilan karyawan. Struktur organisasi RSIA Kurnia berbentuk fungsional. Struktur organisasi tersebut dapat dilihat pada lampiran. Berikut ini penjelasan wewenang dan tanggung jawab masing-masing jabatan:

a. Direktur

Direktur mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk mengelola, menyusun kebijakan, mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan tugas-tugas rumah sakit sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain kemampuan manajerial, direktur diharuskan memiliki kemampuan kepemimpinan, akhlak baik dan dedikasi yang tinggi. Adapun aspek yang terkandung dalam kepemimpinan ini adalah:

1. Merumuskan kebijakan operasional, mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan rumah sakit sesuai visi, misi, tujuan organisasi.
2. Menjalin hubungan baik dengan lembaga atau perorangan di luar rumah sakit dan mewakili rumah sakit secara hukum dan kelembagaan terhadap instansi lain
3. Mengatur sumberdaya organisasi agar optimal.

b. Wakil Bidang Pelayanan Medis

Dibentuknya jabatan ini adalah untuk membantu direktur dalam terselenggaranya proses pelayanan medis, penunjang medis, penelitian dan pengembangan serta dihasilkannya perencanaan, penggerakan, pelaksanaan dan pengendalian di bidang

pelayanan dan sumberdaya dalam rangka mencapai efektivitas pelayanan medis rumah sakit. Adapun uraian tugasnya adalah:

1. Menyusun dan mengkoordinasikan kegiatan pengadaan kebutuhan tenaga dan fasilitas pelayanan medis, penunjang medis, pendidikan penelitian serta keperawatan.
2. Menyelenggarakan pengawasan dan pengendalian proses administrasi pasien, penggunaan fasilitas, pelayanan medis, penunjang medis, pendidikan penelitian dan keperawatan.
3. Membuat daftar penilaian Kepala Bidang yang menjadi tanggung jawabnya
4. Melakukan urusan ketatausahaan dan kerumahtanggaan.

Adapun bagian yang berada dalam alur tanggung jawabnya adalah:

1. Kepala instansi rawat jalan, tanggung jawabnya adalah mengkoordinasikan dan mengoptimalkan sumberdaya dalam unit kerja instalasi rawat jalan.
2. Kepala instalasi rawat inap dan intensif, tanggung jawabnya adalah mengkoordinasikan dan mengoptimalkan sumberdaya dalam unit kerja instalasi rawat inap dan intensif
3. Kepala instalasi bedah tanggungjawabnya adalah mengkoordinasikan dan mengoptimalkan sumberdaya dalam unit kerja instalasi bedah.
4. Kepala instalasi gizi, tanggungjawabnya adalah mengkoordinasikan dan mengoptimalkan sumberdaya dalam unit kerja instalasi gizi.

c. Wadir umum dan keuangan

Tugas utamanya adalah membantu direktur dalam memimpin, mengelola kegiatan kesekretariatan, kepegawaian perencanaan informasi dan rekam medis, penyusunan anggaran, akuntansi dan keuangan. Tujuan jabatan ini adalah:

1. menghasilkan efektivitas dan efisiensi serta kualitas optimal pelayanan administrasi umum dan keuangan dalam rangka menunjang peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit.
2. mengupayakan dinamisasi organisasi pada bagian sekretariat kepegawaian, bagian perencanaan informasi dan rekam medis, bagian akuntansi dan keuangan, umum, rumah tangga melalui perencanaan, penggerakan pelaksanaan dan pengendalian sumberdaya dalam rangka pencapaian tujuan umum, misi, visi RSIA Kurnia.

Jabatan-jabatan yang ada dibawahnya adalah:

1. Kabag Akuntansi dan Keuangan, mempunyai tanggung jawab dalam kelancaran proses pencatatan dan pelaksanaan akuntansi dan keuangan dan tanggungjawab dalam koordinasi dan kerjasama dengan unit-unit terkait.
2. Kabag sekretariat dan Kepegawaian, yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan prasarana, administrasi, SDM dan perlengkapan yang siap pakai.
3. Kepala instalasi pemeliharaan rumah sakit dan rumah tangga, tanggung jawabnya adalah mengkoordinasikan dan mengelola sumberdaya peralatan dan perlengkapan rumah sakit baik medis dan non-medis sehingga selalu dalam kondisi siap dan layak pakai.

4. Kabag perencanaan informasi dan rekam medis, tugasnya adalah merencanakan dan mengelola data rumah sakit dan data medis pasien untuk disajikan sebagai informasi yang dibutuhkan oleh unit lain dalam rumah sakit.
5. Kabag hubungan eksternal, bertanggung jawab atas hubungan RSIA Kurnia dengan pihak perusahaan asuransi kesehatan dan pihak perusahaan/pabrik manufakturing.

3.4. Sumber Daya Manusia RSIA Kurnia

Tenaga kerja RSIA Kurnia digolongkan dalam tenaga medis, paramedis perawatan, paramedis non-perawatan dan non-medis. Total jumlah tenaga kerja RSIA Kurnia adalah 75 karyawan yang jadwal kerjanya dibagi menurut shift tertentu.

Tabel 3.1. Spesifikasi Sumber daya Manusia RSIA Kurnia

Sumber daya Manusia		Jumlah (orang)
Medis	Dokter Umum	6
	Dokter Gigi	2
	Dokter Spesialis	11
Paramedis Perawatan	Bidan	13
	Perawat	14
Paramedis non-perawatan	Apoteker	1
	Asisten apoteker	3
	Gizi	1
	Juru Racik	3
	Physioterapist	2
	Analisis Kimia	4
Non-medis		15

3.5. Program Pengembangan dan Evaluasi Karyawan

Mengingat aspek pelayanan jasa rumah sakit yang memiliki karakteristik *high contact personnel* dalam pengantaran jasa, pihak rumah sakit selama ini telah melakukan pengembangan program evaluasi kinerja karyawan dan pelaksanaan pengembangan karyawan.

a. Evaluasi kerja karyawan

Program evaluasi karyawan dilakukan 6 bulan sekali. Pihak manajemen telah menyusun suatu standar penilaian karyawan yang diberlakukan kepada seluruh karyawan dalam berbagai jenjang.

b. Pengembangan karyawan

Program pengembangan karyawan telah dilakukan secara *in the house* dan maupun *off the house*. Program *in the house* dilakukan dengan mengundang pihak luar untuk melakukan training di lingkup RSIA Kurnia, sedangkan pelaksanaan *program off the house* dilakukan dengan mengirim karyawan ke instansi di luar RSIA Kurnia. Karyawan yang telah menempuh pendidikan diluar RSIA diwajibkan untuk melakukan presentasi yang bertujuan untuk membagi ilmu pada karyawan lain.

3.6. Program Mutu Pelayanan

Mutu pelayanan kesehatan mengacu pada kemampuan rumah sakit memberi pelayanan yang sesuai dengan standar profesi kesehatan dan dapat diterima oleh pasiennya. Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah penggunaan sumber daya yang efisien dan penghindaran kemungkinan masalah karena perawatan di rumah sakit. Upaya pengawasan

mutu di RSIA Kurnia dilakukan melalui 1. pendekatan umum (lisensi, sertifikasi dan akreditasi) dan pendekatan khusus (komite medik, organisasi profesi, kepuasan pasien, dan pengaturan malpraktek), 2. Secara teknik yang menyangkut evaluasi struktur, evaluasi proses, dan evaluasi hasil, 3. secara kriteria yang dinilai secara implisit.

Faktor teknologi memegang peranan penting pada program mutu pelayanan organisasi rumah sakit. Perkembangan teknologi kesehatan saat ini berkembang pesat dengan diketemukannya teknologi untuk pengobatan penyakit-penyakit yang membutuhkan perawatan tinggi. Pengusaan teknologi RSIA Kurnia telah memenuhi standar rumah sakit khusus.

3.7. Pelayanan RSIA Kurnia

Output yang dihasilkan oleh RSIA berwujud sebagai upaya maksimal pelayanan jasa kesehatan yang bersifat intangible. Pelayanan yang tersedia di RSIA Kurnia adalah sebagai berikut:

3.7.1. Pelayanan Rawat Jalan

Poliklinik Dokter Umum 24 Jam

Poliklinik Dokter Gigi

Poliklinik Dokter Spesialis Kandungan dan Kebidanan

Poliklinik Dokter Spesialis Anak

Poliklinik Dokter Spesialis Mata

Pelayanan KB dan Imunisasi

Pelayanan Laboratorium Klinik

Pelayanan Apotik 24 Jam

Pelayanan USG

Pelayanan Fisioterapi

Pelayanan Senam Hamil

Pelayanan Pijat Bayi

3.7.2. Pelayanan Rawat Inap

Perawatan Dewasa Kelas VIP, I, II, dan III

Perawatan Anak Kelas VIP, I, II, dan III

Perawatan Bayi dan Neonatus

Pelayanan Konsultasi Dokter Spesialis Penyakit Dalam untuk rawat inap

Pelayanan Konsultasi Dokter Spesialis Bedah untuk rawat inap

Tabel 3.2. Fasilitas Kamar Rawat RSIA Kurnia

Jenis Perawatan	Nama Ruangan	Kelas	Jumlah TT
Perawatan Kebidanan	Melati 1	I	2
	Melati 2	I	2
	Melati 3	I	2
	Melati 4	I	2
	Anggrek	VIP	1
	Cempaka	II	2
	Bougenville	III	4
			15
Perawatan Anak	Mawar 1	I Utama	1
	Mawar 2	I Utama	1
	Mawar 3	I Utama	1
	Mawar 4	I Utama	1
	Mawar 5	VIP	1
	Mawar 6	VIP	1
	Melati 1	I Utama	1
	Melati 2	I Utama	1
	Melati 3	I Utama	1
	Cempaka 1	II	2
	Cempaka 2	II	2
	Bougenville	III	3
Perinatologi	Box	II	7
	Incubator	II	5
			12
Kamar Operasi	Recovery Room		1
	High Care Unit		1
			2
Total			45

3.7.3. Pelayanan Pembedahan

Pelayanan Operasi SC Cito dan Elektif

Pelayanan Operasi Sterilisasi

Pelayanan Operasi Bedah Umum

Tabel.3.3
Jumlah kunjungan pasien rawat jalan RSIA KURNIA Cilegon

No	Poliklinik	Tahun			
		2004	2005	2006	2007
1	Anak	5.376	7.187	14.530	14.146
2	Kebidanan dan Kandungan	7.707	8.065	11.495	10.562
3	Umum	6.509	9.909	11.796	10.893
4	Mata	54	105	197	204
5	Bedah Umum	5	20	104	174
6	Gigi	140	245	330	409
	Total	19791	25531	38452	36388

3.8. Promosi RSIA Kurnia

Selama ini kebijakan RSIA Kurnia dalam melakukan promosi adalah memilih tidak melakukan promosi secara gencar karena alasan kode etik. Promosi yang dilakukan selama ini adalah lebih banyak mengenalkan keberadaan perusahaan kepada masyarakat. Promosi yang telah dilakukan adalah pemasangan billboard, sponsorship kegiatan sosial yang berkaitan dengan bidangnya.

BAB 4

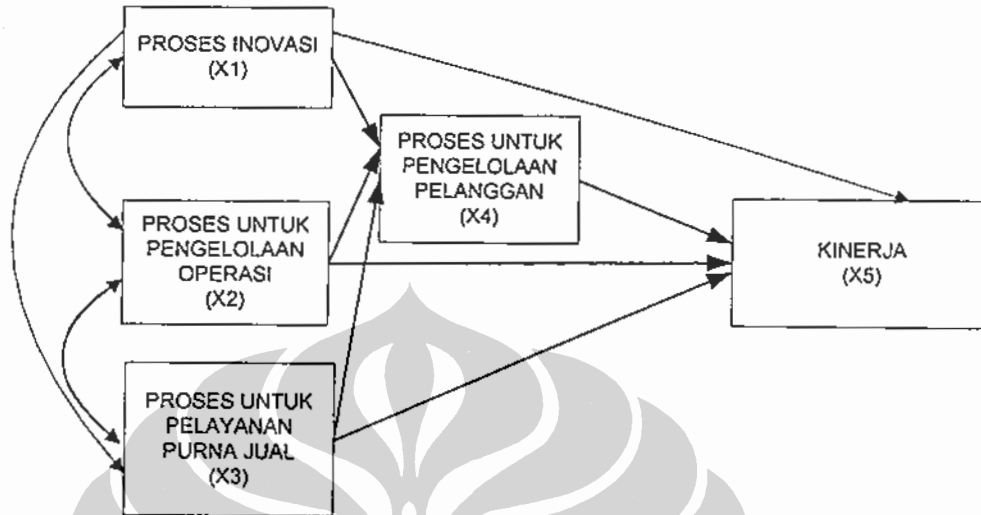
KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

4.1. Kerangka Teori

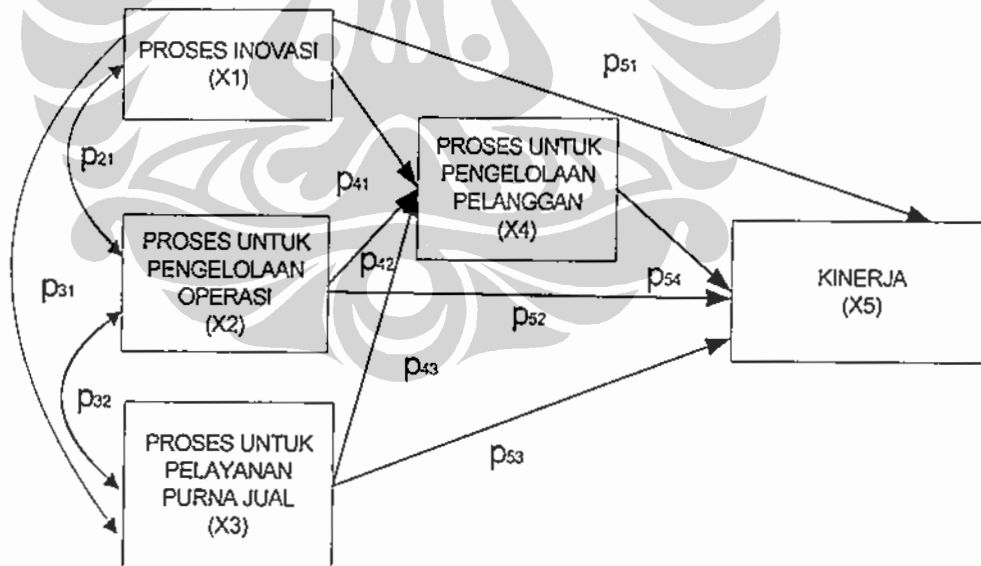
Dalam perspektif ini, para eksekutif, untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang kritikal, yaitu: proses yang mempengaruhi *customers* dan *shareholders satisfaction*. Menurut Kaplan dan Norton (1992), bisnis adalah sistem yang mengukur dan mengatur kemajuan organisasi melalui tujuan strategis.

Ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif ini yaitu, pendekatan tradisional lebih menekankan pada controlling dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada variance reports, sebaliknya pada pendekatan *Balanced Scorecard*, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customers and financial objectives*.

Dalam perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) diidentifikasi proses-proses kunci yang harus dikuasai organisasi untuk terus dapat menambah nilai bagi konsumennya. Setiap disiplin konsumen yang digambarkan sebelumnya akan memerlukan operasi proses internal tertentu yang efisien untuk melayani konsumen dan memenuhi rancangan nilai (Niven 2005, p 22).



4.2. Kerangka Konsep



4.3. Hipotesis Statistik

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan hipotesis sebagai berikut:

1. $H_0 : p_{21} = 0$

$H_1 : p_{21} > 0$

2. $H_0 : p_{31} = 0$

$H_1 : p_{31} > 0$

3. $H_0 : p_{41} = 0$

$H_1 : p_{41} > 0$

4. $H_0 : p_{51} = 0$

$H_1 : p_{51} > 0$

5. $H_0 : p_{32} = 0$

$H_1 : p_{32} > 0$

6. $H_0 : p_{42} = 0$

$H_1 : p_{42} > 0$

7. $H_0 : p_{52} = 0$

$H_1 : p_{52} > 0$

8. $H_0 : p_{43} = 0$

$H_1 : p_{43} > 0$

9. $H_0 : p_{53} = 0$

$H_1 : p_{53} > 0$

10. $H_0 : p_{54} = 0$

$H_1 : p_{54} > 0$

Dimana:

- p_{21} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses Inovasi (X_1) terhadap Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2)
- p_{31} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses Inovasi (X_1) terhadap Pelayanan Purna Jual (X_3)
- p_{41} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses Inovasi (X_1) terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)
- p_{51} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses Inovasi (X_1) terhadap Kinerja (X_5)
- p_{32} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) terhadap Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3)
- p_{42} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)
- p_{52} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) terhadap Kinerja (X_5)
- p_{43} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3) terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)
- p_{53} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3) terhadap Kinerja (X_5)
- p_{54} : koefisien jalur phi untuk populasi tentang pengaruh Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4) terhadap Kinerja (X_5)

c. Kisi-kisi Pelayanan Purna Jual

	Indikator	Deskripsi	Item
Variabel Pelayanan Purna Jual	Tingkat layanan	Prosedur jaminan klaim pasien	2
		Memiliki divisi khusus untuk menangani pelayanan purna jual	5
		Memiliki database pelayanan purna jual	8
		Medukung karyawan untuk melakukan pelayanan purna jual yang memuaskan	9
	Kepuasan pelanggan	Ketersediaan layanan konsultasi gratis bagi pelanggan	3
		Respon cepat terhadap keluhan pelanggan	1
		Bersedia melakukan perbaikan terhadap pelayanan yang tidak sesuai dengan spesifikasi pelanggan	7
	Perbandingan dengan pesaing	Melakukan pengkajian secara berkala terhadap sistem purna jual	10
		Memiliki layanan purna jual yang unik	4,6

d. Alat ukur dan cara pengukuran: Kuesioner

e. Skala pengukuran: Interval dengan tipe skala pengukuran *rating scale*

4. Variabel Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X₄)

a. Definisi Konseptual

Proses untuk pengelolaan pelanggan merupakan proses yang didisain sedemikian rupa sehingga membantu perusahaan dalam: 1) memilih pelanggan. 2) memperoleh pelanggan, 3) mempertahankan pelanggan. dan 4) pertumbuhan pelanggan (Wibisono 2006, p.100-102).

b. Definisi Operasional

Pada proses untuk pengelolaan pelanggan, RSIA Kurnia menerapkan beberapa hal, diantaranya: 1) dalam proses pemilihan pelanggan, RSIA Kurnia menetapkan segmen pasar yang akan dijadikan target. 2) RSIA Kurnia mengkomunikasikan nilai yang ditawarkan seperti harga, kualitas, ketersediaan, layanan, dan citra untuk memperoleh pelanggan, 3) *customer retention* atau proses mempertahankan pelanggan dicapai melalui usaha-usaha untuk membangun kesetiaan pelanggan, 4) RSIA Kurnia memperluas pelayanan purna jual untuk mengikat pelanggan agar tetap membeli produk dan jasa yang dihasilkan RSIA Kurnia.

a. Kisi-kisi Proses Pengelolaan Pelanggan

Variabel	Indikator	Deskripsi	Item	
Proses Pengelolaan Pelanggan	Memilih Pelanggan	Survei yang didasar pada riset yang didasar pada kebutuhan pelanggan yang paling penting	3	
	Proses Pemrolehan Pelanggan	Memiliki divisi marketing yang kuat	9	
	Proses untuk mempertahankan Pelanggan		Mengumpulkan data kepuasan pelanggan	2.3.7
			Mengunakan kepuasan konsumen sebagai dasar perbaikan sistem pelayanan perusahaan	5
	Proses Pertumbuhan Pelanggan		Memiliki database mengenai kepuasan pelanggan	1
			Menerapkan program CRM (Customer Relationship Management)	6
			Kemudahan Menyampaikan keluhan	8.10

d. Alat ukur dan cara pengukuran : Kuesioner

e. Skala pengukuran : Interval dengan tipe skala pengukuran *rating scale*

5. Variabel Kinerja (X_5)

a. Definisi Konseptual

Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu ataupun kelompok kerja personel (Wibisono 2006, p.187).

b. Definisi Operasional

Merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di RSIA Kurnia. Dimulai dari proses pendaftaran dan diakhiri dengan penyampaian jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

c. Kisi-kisi Proses Kinerja

Variabel	Indikator	Deskripsi	Item
Proses Kinerja	Produktifitas	Produktifitas unit kerja	1,2,3,4
		Sumber daya manusia	5,6
	Mutu Pelayanan	Tingkat kegagalan pelayanan	7
		Jumlah persalinan	8
		Ketepatan diagnosa	9
	Ketepatan penanganan	10	

d. Alat ukur dan cara pengukuran : Kuesioner

e. Skala pengukuran : Interval dengan tipe skala pengukuran *rating scale*

BAB 5

METODE PENELITIAN

5.1. Metode Penelitian

Berdasarkan masalah dan tujuan penelitian maka penelitian ini menggunakan survei hubungan kausal dengan teknik analisis jalur/ *Path Analysis* yang akan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari setiap variabel penelitian perspektif bisnis internal terhadap kinerja RSIA Kurnia tahun 2008.

5.2. Tempat Penelitian

Tempat penelitian dilakukan di semua unit yang ada di RSIA Kurnia Jalan Jombang Masjid No. 04 Cilegon-Banten. Penelitian dilakukan sebagai salah satu bentuk sumbang saran terhadap pihak manajemen RSIA Kurnia.

5.3. Waktu Penelitian

Pengambilan data dilakukan di RSIA Kurnia mulai Februari 2008. Data yang diambil berupa data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari pengisian kuesioner oleh responden selama bulan Februari-Maret 2008, yang berisi tentang penilaian subjektif responden terhadap kinerja RSIA Kurnia periode 2008. Data sekunder diambil dari data di bagian unit administrasi kepegawaian dan rekam medis di RSIA Kurnia periode 2005-2007 pada bulan Januari 2008. Pengolahan dan analisa data dilakukan pada bulan Maret sampai dengan April 2008. Penyajian disampaikan pada bulan Mei 2008.

5.4. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan RSIA Kurnia. Karena adanya keterbatasan populasi maka sampel yang diambil adalah sebesar banyaknya populasi yaitu sebanyak jumlah karyawan RSIA Kurnia (75 orang) yang memenuhi kriteria eksklusi dan kriteria inklusi.

Kriteria eksklusi adalah karyawan/karyawati RSIA Kurnia :

- Tidak bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.

Kriteria inklusi adalah seluruh karyawan/karyawati RSIA Kurnia yang mulai bekerja dari tanggal 31 Desember 2006 di RSIA Kurnia, dan masih bekerja di RSIA Kurnia pada saat pengambilan data di bulan Februari dan Maret 2008, tanpa memandang jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, tingkat penghasilan, lama kerja.

5.5. Instrumen Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat bantu berupa kuesioner yang mendukung variabel-variabel berupa: 1), Proses Inovasi 2), Proses untuk Pengelolaan Operasi 3) Proses Pelayanan Purna Jual, 4) Proses untuk Pengelolaan Pelanggan.dan 5) Kinerja RSIA Kurnia

5.6. Cara Pengumpulan Data

Data primer diperoleh dengan melakukan pengisian kuesioner oleh responden dengan tingkat pengukuran interval dengan menggunakan tipe skala *rating scale*.

Maksud dari skala pengukuran adalah untuk mengklasifikasikan variabel yang akan diukur supaya tidak terjadi kesalahan dalam menetapkan analisis data dan langkah penelitian selanjutnya (Riduwan 2007, p.17).

Pada penelitian ini semua variabel menggunakan skala interval dimana adanya jarak antara satu data dengan data yang lain dan mempunyai bobot yang sama.

Tipe skala pengukuran yang digunakan adalah *Skala Likert* dengan menggunakan *rating scale* yaitu data mentah yang didapat berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Pada *rating scale* responden tidak menjawab salah satu jawaban kualitatif tetapi akan menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan (Riduwan 2007, p.27).

Skala likert adalah skala yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuan terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Untuk skala ini umumnya menggunakan lima angka penelitian yaitu :

- (1.) Sangat setuju
- (2.) Setuju
- (3.) Netral (tidak pasti/ragu-ragu)
- (4.) Tidak setuju
- (5.) Sangat Tidak Setuju

5.7. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Dilakukan uji coba kuesioner kepada 75 orang responden untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari kuesioner yang telah dibuat. Hasil uji coba kuesioner diolah dengan menggunakan program SPSS sebagai berikut :

1. Validitas : diuji dengan rumus *Pearson Product Moment*

Kaidah keputusan :

- a. Jika hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$, berarti valid
- b. Jika hasil $t_{hitung} < t_{tabel}$, berarti tidak valid

2. Reliabilitas : diuji dengan metoda *Alpha Cronbach* dengan rumus

Kaidah keputusan

Dengan *Product Moment*, derajat kebebasan (*degree of freedom*, df) = $N-1$ dan tabel t untuk $\alpha=0,05$, maka dapat diambil keputusan sebagai berikut :

- a. Jika hasil $r_{h,hitung} > r_{tabel}$, berarti *reliable*
- b. Jika hasil $r_{h,hitung} < r_{tabel}$, berarti tidak *reliable*

Uji validitas butir instrumen penelitian yaitu suatu proses untuk melihat gambaran tentang kesahihan butir instrumen dengan melihat nilai koefisien korelasi dari item yang bersangkutan dengan keseluruhan item pertanyaan dalam satu variabel. Standar nilai koefisien korelasi sebuah item dianggap sah apabila nilainya lebih besar dari 0.3 (Hair *et. al.*, 1998)

Analisis reliabilitas bertujuan untuk melihat kemampuan alat ukur yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat ukur untuk mengumpulkan data. Keandalan atau reliabilitas suatu alat ukur ditentukan dengan nilai *Cronbach's Alpha*. Nilai *Cronbach's Alpha* standar adalah sebesar 0.6 (Hair *et. al.*, 1998), sehingga sebuah alat ukur dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0.6 .

Apabila terdapat pertanyaan yang tidak valid, maka analisis dilakukan kembali dengan tidak mengikutsertakan pertanyaan yang tidak valid.

Langkah-langkah uji validitas dan reliability (Sutanto PH, 2007).

- a) Masukkan data tersebut ke SPSS
- b) Klik *Analyze*
- c) Pilih *Scale*
- d) Pilih *Reliability Analysis*
 - i. Masukkan semua variabel ke dalam kotak "*item*" (yang dimasukkan hanya variabel yang akan diuji)
- e) Pada "model" biarkan pilih pada "*Alpha*".
- f) Klik Option "*Statistics*"
- g) Pada bagian "*descriptives for*" pilih "*item*", *scale if item deleted*.
- h) Klik "*continue*"
- i) Klik Ok, lihat hasil outputnya.

5.8. Cara Pengolahan Data dan Analisis Data

Data yang diperoleh melalui kuisioner akan diolah dengan menggunakan sistem komputerisasi yaitu menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 15 for Windows*, dan *AMOS 7.0* melalui tahapan :

1) Editing dan Coding data.

Semua data yang melekat pada responden yang menjadi sampel penelitian. Data ini meliputi : Umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan masa kerja.

Variabel Penelitian

- a) Proses Inovasi diberi kode X1
 - b) Proses untuk Pengelolaan Operasi diberi kode X2
 - c) Proses untuk Pelayanan Purna Jual diberi kode X3
 - d) Proses Pengelolaan Pelanggan diberi kode X4
 - e) Kinerja Rumah Sakit ibu dan Anak Kurnia diberi kode X5
- 2) Entry data
 - 3) Cleaning data

Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis jalur (*path analysis*) dengan variabel bebas (variabel yang memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap variabel terikat) adalah Proses Inovasi (X_1), Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2), dan Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3). Kinerja (X_5) berfungsi sebagai variabel terikat (variabel yang dapat mempengaruhi variabel terikat lainnya). Sedangkan Proses Pengelolaan Pelanggan (X_4) merupakan variabel bebas dan terikat secara bersamaan. Uji normalitas, linieritas, independensi dan homogenitas terhadap varians akan dilakukan terlebih dahulu sebelum dilakukan metode analisis jalur.

SEM (Structural Equation Modelling) adalah alat analisis statistik yang semakin populer dewasa ini. Jika dilihat dari penyusunan model serta cara kerjanya, sebenarnya SEM adalah gabungan dari analisis faktor dan analisis regresi. Alat analisis SEM dikembangkan. Joreskog dan Sorbom kemudian mengembangkan metode estimasi maximum likelihood, dan mulai munculnya software khusus SEM, seperti LISREL,

AMOS, EQS dan sebagainya. Alat analisis SEM saat ini sudah menjadi prosedur multivariat yang dominan. Program AMOS dibuat oleh perusahaan Smallwaters Corporation dan sekarang dibeli oleh SPSS. Versi terakhir yang telah dirilis saat ini adalah AMOS versi 7.0. AMOS adalah kependekan dari *Analysis of Moment Structure*. Metode ini dikembangkan oleh Dr.J. Arbuckle, yang merupakan salah satu program generasi baru dan paling canggih saat ini untuk mengolah model-model penelitian yang multidimensi dan berjenjang. (Ghozali, 2007)

Dalam membangun diagram jalur (*path diagram*), hubungan antar konstruk ditunjukkan dengan garis dengan suatu anak panah yang menunjukkan hubungan kausalitas (regresi) dari satu konstruk ke konstruk yang lain. Garis dengan dua anak panah menunjukkan hubungan korelasi atau kovarian antar konstruk. Untuk analisis model persamaan struktural menggunakan program komputer AMOS 7 dan Lisrel 8.54 sebagai pelengkap.

5.9. Teknik Analisis Data

1. Data direkap dengan menggunakan program Microsoft Excel.
2. Sebelum dilakukan uji analisis jalur data harus memenuhi uji asumsi uji *normalitas, homogenitas, uji independensi* dan uji asumsi *linearitas*.
 - a) Uji *Independensi Uji Linearitas* dan *Histogram*, Normal P-P Plot Uji *Normalitas* dan *Scatterplot* uji *homogenitas*.

Ketiga uji ini dilakukan dengan bantuan program SPSS 15 for Windows, tahapan uji sebagai berikut (Sutanto PH, 2007):

- 1) Klik *analysis*, sorot *regression*, sorot dan klik “Linier”
- 2) Masukkan dalam kotak *dependent* variabel.
- 3) Masukkan dalam kotak *independent* variabel
- 4) Klik tombol *statistics*
- 5) Klik kotak “durbin-watson (perintah ini untuk uji asumsi independensi)
- 6) Klik tombol “plot”
- 7) Masukkan “SRESID ke kotak Y dan ZPRED ke kotak X (perintah ini untuk uji asumsi *homoscedasity*)
- 8) Klik kotak “histogram” dan kotak “normal probability plot” (perintah ini untuk uji asumsi *normality*)
- 9) Klik *continue*, klik OK.
- 10) Hasil uji.

Uji Independensi : Pada tabel Model Summary^b, bila nilai durbin - 2 s.d +2 berarti asumsi independensi terpenuhi.

Uji Linieritas : Untuk uji linieritas dapat diketahui dari uji ANOVA bila hasilnya signifikan ($p \text{ value} < \alpha$)

b) Uji Homogenitas

Uji homogenitas digunakan uji *Bartlett*. Tahapan uji Bartlett adalah sebagai berikut (Hafizurachman, 2007):

- 1) Data dikelompokkan berdasarkan skor X yang sama, jumlah anggota untuk tiap kelompok diberi simbol n_1 .
- 2) Untuk nilai n yang kurang dari 2 tidak dimasukkan dalam perhitungan.
- 3) Menghitung nilai $dk = 2-1$, untuk masing-masing kelompok.
- 4) Menghitung nilai $1/dk$ untuk masing-masing kelompok.
- 5) Menghitung nilai varians skor Y untuk masing-masing kelompok (S_i^2).
- 6) Menghitung nilai $\log S_i^2$
- 7) Menghitung nilai hasil kali dk dengan $\log S_i^2$

Nilai-nilai tersebut selanjutnya disusun dalam tabel, kemudian dihitung nilai-nilai yang diperlukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut;

- a) Varians gabungan dari semua sample
- b) $S^2 = \sum (n_1 - 1) S_1^2 / \sum (n_1 - 1)$
- c) Harga satuan *Bartlett* (B)
- d) X^2_{hitung} untuk uji *Bartlett*
- e) $X^2_{hitung} = (\ln 10) \{B - \sum (dk \log s_i^2)\}$
- f) Untuk X^2_{hitung} yang lebih besar dibandingkan X^2_{tabel} tetapi kedua harga tersebut cukup dekan, nilai X^2 dihitung lagi dengan menggunakan factor koreksi.
- g) Dengan nilai factor koreksi, harga X^2 yang digunakan untuk pengujian adalah $X^2_k = (1/K)X^2$
- h) Nilai X^2_{hitung} dibandingkan dengan X^2_{tabel} selanjutnya dapat disimpulkan sesuai dengan kriteria pengujian.

c) Uji Analisis Jalur

Analisis model persamaan struktural menggunakan program komputer AMOS 7, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membangun Diagram Jalur

Dalam membangun diagram jalur (*path diagram*), hubungan antar konstruk ditunjukkan dengan garis dengan satu anak panah yang menunjukkan hubungan kausalitas (regresi) dari satu konstruk ke konstruk yang lain. Garis dengan dua anak panah menunjukkan hubungan korelasi atau kovarian antar konstruk.

2. Menterjemahkan Diagram Jalur ke Persamaan Struktural

Pertama, setiap konstruk endogen merupakan dependen variabel di dalam persamaan yang terpisah. Sehingga variabel independen adalah semua konstruk yang mempunyai garis dengan anak panah yang menghubungkannya ke konstruk endogen.

3. Metode Menghitung Koefisien Struktural

Hubungan korelasi sederhana antara dua konstruk dapat digambarkan sebagai penjumlahan *compound path* hubungan kausalitas. A *compound path* adalah jalur dengan anak panah yang mengikuti tiga aturan sebagai berikut :

- a. Setelah maju kedepan dengan anak panah, maka jalur (*path*) tidak dapat bergerak ke belakang lagi. Tetapi jalur dapat bergerak ke belakang beberapa kali sebelum bergerak ke depan (maju).

- b. Jalur tidak dapat bergerak menuju konstruk yang sama lebih dari sekali.
- c. Jalur hanya berisi satu kurva anak panah (yang menggambarkan regresi).

Langkah selanjutnya :

- a. Membaca Data File Crossec.xls
 - b. Menentukan Metode Estimasi Maximum Likelihood dan pilih Estimate Mean and intercept.
 - c. Menentukan output.
 - 1. Standardized estimate (meminta hasil koefisien standardized)
 - 2. Squared multiple correlation (meminta nilai determinasi R^2)
 - 3. Test of Normality and Outlier (meminta uji normalitas data)
 - d. Run model dengan pilih *Analyze*, lalu *calculate Estimate*
 - 1. Beri nama file pekerjaan.
 - 2. Hasil output secara detail dapat dilihat dengan cara pilih View lalu pilih Text Output
4. Dari uji hipotesis dibuat model struktur yang baru. Tahapannya sama dengan analisis awal model diatas. (jalur yang tidak signifikan dihilangkan dari model)

5. Model struktur yang baru ini dianalisis kembali dan diuji kesesuaian model dengan data. Pada *output* hasil uji *path analisis* terdapat *Goodness of fit statistics*, hasil inilah yang akan digunakan untuk menguji apakah model fit dan sudah sesuai dengan data.
6. Dari hasil uji analisis jalur tentukan komposisi pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Hasil uji *path analisis* juga akan menampilkan *effect decomposition* yang berguna untuk melihat total pengaruh dan besarnya pengaruh tidak langsung variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*.

5.10. Cara Penyajian Data

Data primer dan sekunder disajikan dalam bentuk tabel, grafik dan narasi.

5.11. Etika Penelitian

Semua keterangan yang diberikan kepada peneliti dan hasil pengisian kuesioner bersifat rahasia. Responden yang bersedia ikut dalam penelitian terlebih dahulu mengisi formulir *inform consent* setelah terlebih dahulu diberikan penjelasan mengenai penelitian yang akan dilaksanakan. Penjelasan mencakup tujuan dan manfaat penelitian yang berguna untuk peningkatan kinerja RSIA Kurnia.

BAB 6

HASIL PENELITIAN

6.1. Gambaran Umum Responden

Pada Tabel 6.1 menunjukkan deskripsi demografi untuk kategori usia karyawan. Rata-rata usia karyawan RSIA Kurnia adalah 25 tahun. Dengan usia paling muda 17 tahun dan usia paling tua 56. Dari Tabel 6.1 dapat diketahui bahwa rentang usia 20 sampai 25 tahun adalah rentang usia yang memiliki frekuensi paling besar, di mana ada 33 karyawan RSIA Kurnia yang memiliki usia antara 20 – 25 tahun. Sedangkan kisaran usia paling kecil adalah 30 sampai 35 tahun, yaitu 3 orang karyawan. Dari gambaran demografi usia karyawan di RSIA Kurnia dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan masih berusia muda.

Tabel 6.1.
Distribusi Frekuensi Responden Menurut Usia

Kategori Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 20 tahun	16	21.30
20 - 25 tahun	33	44.00
25 - 30 tahun	19	25.30
30 - 35 tahun	3	4.00
> 40 tahun	4	5.30
Total	75	100.00

Pada Tabel 6.2 menerangkan hasil demografi jenis kelamin, tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, status kepegawaian, dan tingkat penghasilan dari karyawan di RSIA Kurnia. Dari hasil tersebut diketahui sebanyak 22 orang karyawan adalah laki-laki dan sisanya adalah wanita (53 orang karyawan). Tingkat pendidikan karyawan di RSIA Kurnia rata-rata adalah SMA (26 orang) dan Diploma III (31 orang). Dari 75 orang karyawan yang diambil datanya, 15 orang berasal dari tenaga medis, 34 orang berasal dari bagian keperawatan, 20 orang berasal dari penunjang medis, dan 6 orang berasal dari bagian administrasi. Sebanyak 75 orang karyawan adalah karyawan tetap. Berdasarkan tingkat pendapatan, 42 orang karyawan memiliki tingkat pendapatan antara Rp.1 juta sampai Rp1.999.999. Sebanyak 10 orang karyawan memiliki penghasilan kurang dari Rp.1 juta. 5 orang yang memiliki penghasilan antara Rp2 juta – Rp2.999.999, serta 17 orang memiliki penghasilan diatas Rp.3.000.000.

Tabel 6.2
Distribusi Frekuensi Responden Menurut Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan,
Jenis Pekerjaan, Status Kepegawaian, dan Tingkat Penghasilan

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	22	29.3
	Perempuan	53	70.7
Tingkat Pendidikan	SMA	26	35
	Diploma I/II	3	4
	Diploma III	31	41.3
Jenis Pekerjaan	SI	15	20
	Tenaga Medis	15	20
	Keperawatan	34	45.3
	Penunjang Medis	20	26.7
	Administrasi	6	8
	Lain-lain	0	0
Status Kepegawaian	Tetap	75	100
	Honorar	0	0
Tingkat Penghasilan	< Rp1.000.000	10	13.3
	Rp1.000.000 - Rp1.999.999	42	56
	Rp2.000.000 - Rp2.999.999	6	8
	>Rp.3.000.000	17	22.7

6.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

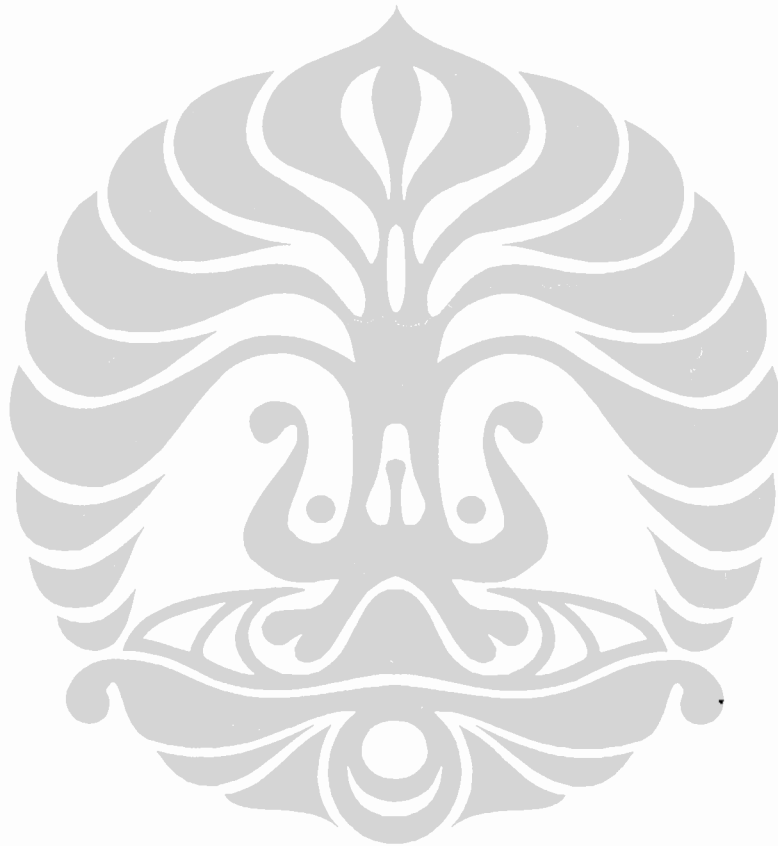
Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada 5 variabel penelitian. Kelima variabel penelitian tersebut terdiri dari, proses inovasi, proses pengelolaan operasi, pelayanan purna jual, pengelolaan pelanggan, dan kinerja di RSIA Kurnia .

Analisis validitas digunakan untuk melihat kemampuan atau sah sebuah item digunakan sebagai alat ukur. Kesahihan sebuah item ditentukan dengan melihat nilai koefisien korelasi dari item bersangkutan dengan keseluruhan item pertanyaan dalam satu variabel. Standar nilai koefisien korelasi sebuah item dianggap sah apabila nilainya lebih besar dari 0,3 (Hair *et al.*, 1998).

Analisis reliabilitas bertujuan untuk melihat kemampuan alat ukur yang digunakan dapat dipercaya sebagai alat ukur untuk mengumpulkan data. Kahandalan atau reliabilitas suatu alat ukur ditentukan dengan nilai *Cronbach's Alpha*. Nilai *Cronbach's Alpha* standar adalah sebesar 0,6 (Hair *et al.*, 1998), sehingga sebuah alat ukur dinyatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Pada Tabel 6.3 menunjukkan hasil analisis validitas – reliabilitas dari kelima variabel penelitian. Untuk variabel proses inovasi semua item nilai koefisien korelasinya sudah > 0,3; yang menyatakan bahwa semua item pertanyaan pada variabel proses inovasi adalah sah. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel proses inovasi adalah sebesar 0,834. Untuk variabel proses pengelolaan operasi semua item nilai koefisien korelasinya > 0,3; yang menunjukkan bahwa item-item pertanyaan sudah sah. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel proses pengelolaan operasi adalah 0,780. Pada variabel pelayanan purna jual, dua item pertanyaan (3 dan 4) tidak sah (r korelasi < 0,3) dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,822. Variabel pengelolaan pelanggan semua item pertanyaan sudah memiliki r korelasi > 0,3 dengan nilai *Cronbach's Alpha* 0,815. Variabel kinerja 2 item pertanyaan (4 dan 6) tidak sah karena nilai r korelasi < 0,3 dan nilai *Cronbach's Alpha* 0,754. Pengujian

validitas dan reliabilitas ini dilakukan pada 75 orang responden yang merupakan pegawai dan staf RSIA Kurnia.



Tabel 6.3
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Item Pertanyaan	r-Korelasi	Keterangan	Alpha	Keterangan
Proses Inovasi	PI1	0.674	Valid	0.834	Reliabel
	PI2	0.652	Valid		
	PI3	0.672	Valid		
	PI4	0.538	Valid		
	PI5	0.429	Valid		
	PI6	0.618	Valid		
	PI7	0.529	Valid		
	PI8	0.527	Valid		
	PI9	0.453	Valid		
	PI10	0.516	Valid		
Proses Pengelolaan Operasi	PPO1	0.351	Valid	0.780	Reliabel
	PPO2	0.498	Valid		
	PPO3	0.324	Valid		
	PPO4	0.614	Valid		
	PPO5	0.533	Valid		
	PPO6	0.556	Valid		
	PPO7	0.519	Valid		
	PPO8	0.423	Valid		
	PPO9	0.325	Valid		
	PPO10	0.372	Valid		
Pelayanan Purna Jual	PPJ1	0.413	Valid	0.822	Reliabel
	PPJ2	0.476	Valid		
	PPJ3	0.268	Tidak Valid		
	PPJ4	0.274	Tidak Valid		
	PPJ5	0.477	Valid		
	PPJ6	0.504	Valid		
	PPJ7	0.528	Valid		
	PPJ8	0.808	Valid		
	PPJ9	0.510	Valid		
	PPJ10	0.742	Valid		
Pengelolaan Pelanggan	PP1	0.503	Valid	0.815	Reliabel
	PP2	0.462	Valid		
	PP3	0.404	Valid		
	PP4	0.424	Valid		
	PP5	0.413	Valid		
	PP6	0.474	Valid		
	PP7	0.609	Valid		
	PP8	0.473	Valid		
	PP9	0.680	Valid		
	PP10	0.529	Valid		
Kinerja	K1	0.751	Valid	0.754	Reliabel
	K2	0.616	Valid		
	K3	0.612	Valid		
	K4	0.199	Tidak Valid		
	K5	0.340	Valid		
	K6	0.209	Tidak Valid		
	K7	0.411	Valid		
	K8	0.549	Valid		
	K9	0.472	Valid		
	K10	0.424	Valid		

Pada Tabel 6.4 menunjukkan sebaran item pertanyaan sebelum dan sesudah pengujian validitas reliabilitas kuesioner. Dari 5 variabel, pelayanan purna jual dan kinerja masing-masing di drop 2 item pertanyaan karena tidak sah. Tiga variabel, proses inovasi, proses pengelolaan operasi dan pengelolaan pelanggan tidak ada item pertanyaan yang di drop.

Tabel 6.4
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No	Variabel	Σ Item Pertanyaan Sebelumnya	Σ Item Pertanyaan Sesudah di Uji	Item Pertanyaan yang di Drop	Crombach's Alpha Item Pertanyaan Yang Valid
1	Proses Inovasi	10	10		0,834
2	Proses Pengelolaan Operasi	10	10		0,780
3	Pelayanan Purna Jual	10	8	3, 4	0,822
4	Pengelolaan Pelanggan	10	10		0,815
5	Kinerja	10	8	4, 6,	0,754

6.3. Persyaratan Analisis

Sebelum dilakukan pengujian dengan analisis jalur (*path analysis*) maka dilakukan beberapa uji terlebih dahulu diantaranya uji *normalitas*, uji *homogenitas*, uji *independensi*, uji asumsi *linearitas* terhadap variabel proses inovasi (PI,X1), proses pengelolaan operasi (PPO,X2), pelayanan purna jual (PPJ,X3), pengelolaan pelanggan (PP,X4), dan kinerja (K,X5)

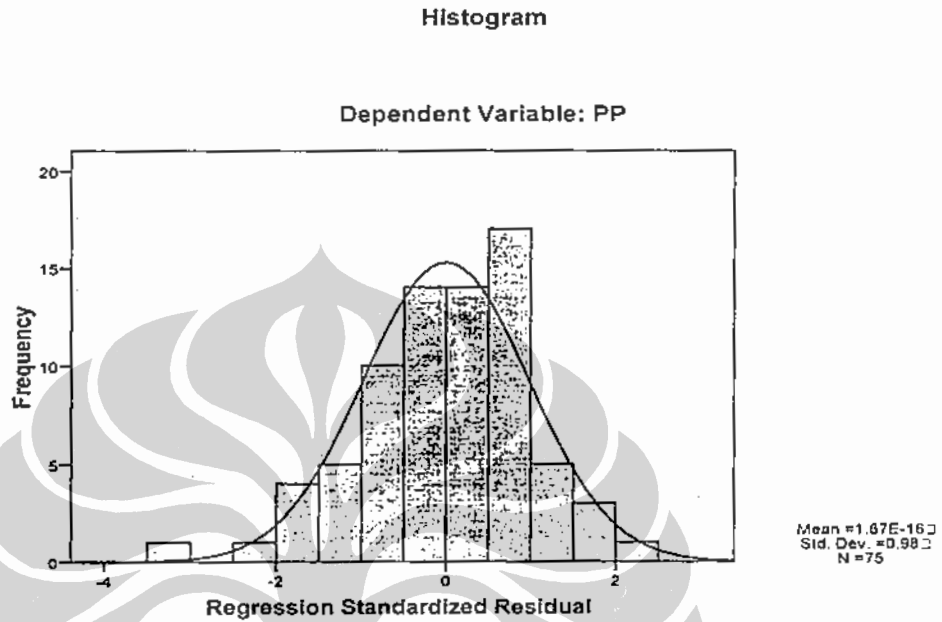
6.3.1. Uji Normalitas

Tabel 6.5.
Test Of Univariate Normality Variabel Proses Inovasi, Proses
 Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan dan
 Kinerja RSIA Kurnia Tahun 2008

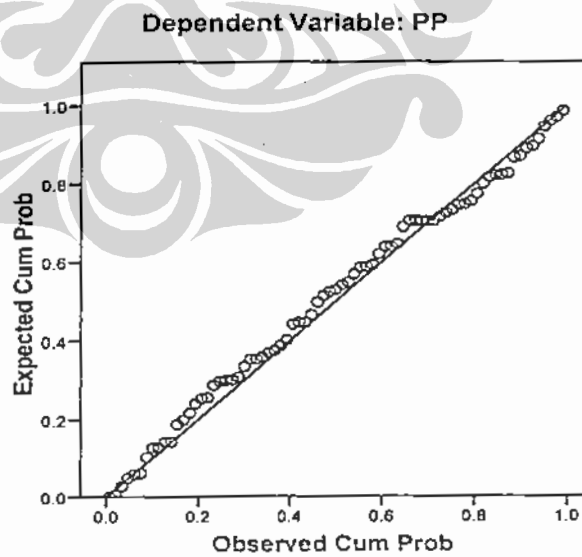
No	Variabel	<i>Skewness</i>		<i>Kurtosis</i>		<i>Skewness & Kurtosis</i>	
		<i>Z-Score</i>	<i>P-Value</i>	<i>Z-Score</i>	<i>P-Value</i>	<i>Chi-Square</i>	<i>P-Value</i>
1	Proses Inovasi	0.093	0.926	-0.183	0.854	0.042	0.979
2	Proses Pengelolaan Operasi	-0.002	0.999	0.178	0.859	0.032	0.984
3	Pelayanan Purna Jual	0.044	0.965	0.116	0.908	0.015	0.992
4	Pengelolaan Pelanggan	0.001	0.999	0.182	0.855	0.033	0.984
5	Kinerja	0.058	0.954	0.091	0.927	0.012	0.994

Berdasarkan tabel di atas, dapat dikatakan data memenuhi asumsi normalitas. Hal ini dapat dilihat dengan nilai yang signifikan pada bagian *Skewness and Kurtosis*, suatu data dapat dikatakan normal apabila memiliki *p-value Skewness and Kurtosis* lebih besar dari 0.05. (Imam Ghozali, 2005)

Gambar 6.1.
Grafik Histogram dan Normal P-P plot Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi,
Pelayanan Purna Jual terhadap Pengelolaan Pelanggan

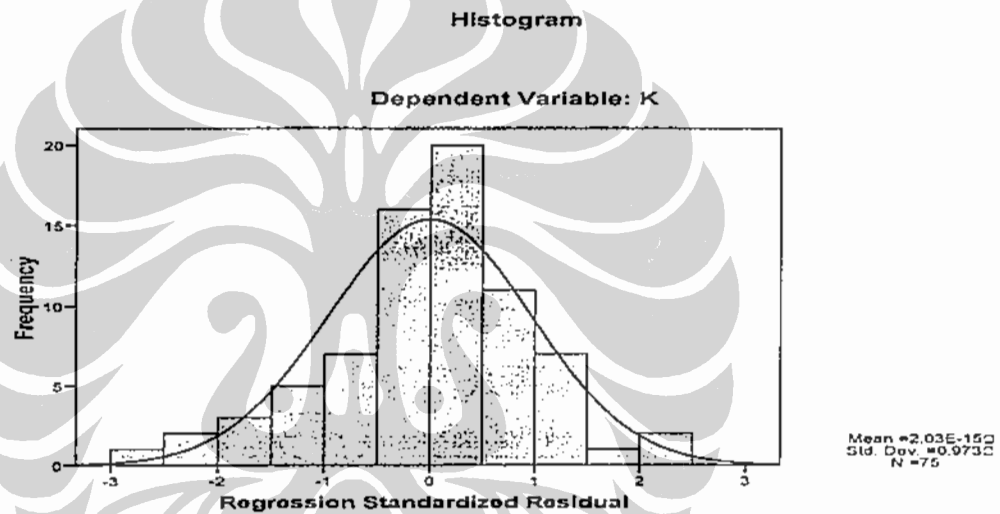


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

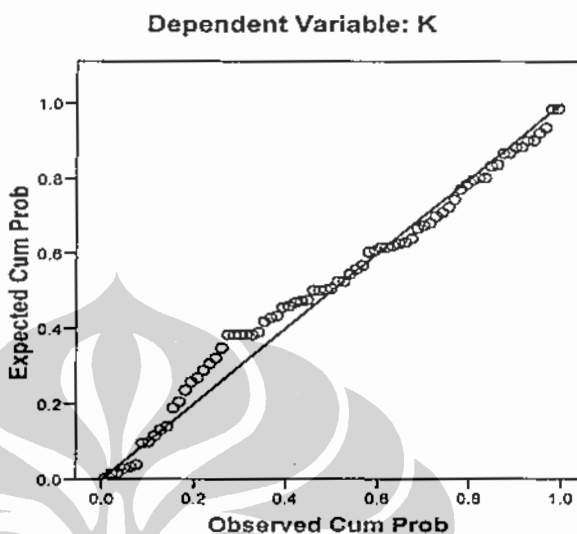


Dari gambar 6.1 diatas dapat dilihat bahwa variabel proses inovasi, proses pengelolaan operasi, pelayanan purna jual, terhadap proses pengelolaan pelanggan memenuhi asumsi normalitas, karena grafik histogram yang berbentuk lonceng serta sebaran data pada Normal P-P plot yang mengikuti garis diagonal.

Gambar 6.2.
Grafik Histogram dan Normal P-P plot Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan, terhadap Kinerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Dari gambar 6.2 diatas dapat dilihat bahwa variabel proses inovasi, proses pengelolaan operasi, pelayanan purna jual, proses pengelolaan pelanggan terhadap kinerja memenuhi asumsi normalitas, karena grafik histogram yang berbentuk lonceng serta sebaran data pada Normal P-P plot yang mengikuti garis diagonal.

6.3.2. Uji Homogenitas

Pengujian homogenitas dengan menggunakan uji *Bartlett* dilakukan untuk mengetahui apakah data populasi memiliki varians yang sama (homogen) atau tidak. Dalam pengujian homogenitas ini digunakan 2 hipotesis untuk masing-masing pengujian, dimana H_0 gagal ditolak apabila $\chi^2_{hitung} \leq \chi^2_{tabel}$.

H_0 = pasangan variabel memiliki variansi yang homogen

H_1 = pasangan variabel memiliki variansi yang tidak homogen

Tabel 6.6
Hasil Uji Homogenitas Variabel

No	Variabel	Dk	χ^2 Hitung	χ^2 Tabel	Keterangan
1	X4 terhadap X1	63	44,59	79,082	Homogen
2	X4 terhadap X2	58	24,17	79,082	Homogen
3	X4 terhadap X3	58	38,44	79,082	Homogen
4	X5 terhadap X1	63	26,01	79,082	Homogen
5	X5 terhadap X2	58	16,95	79,082	Homogen
6	X5 terhadap X3	58	23,13	79,082	Homogen
7	X5 terhadap X4	56	28,33	55,75	Homogen

Dari Tabel 6.6 diperoleh hasil sebagai berikut :

- a) Uji Homogenitas Variabel Pengelolaan Pelanggan (X4) terhadap Proses Inovasi (X1).

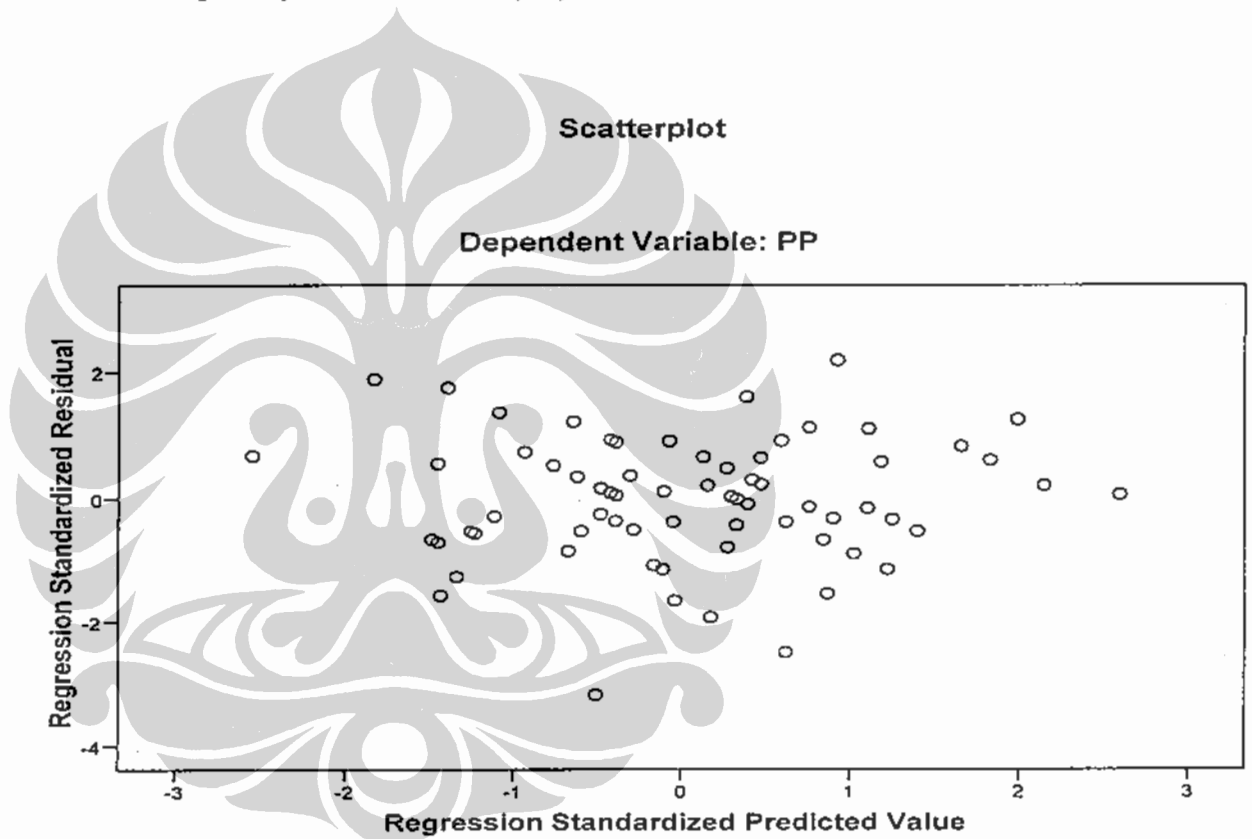
χ^2 Hitung pada hasil perhitungan uji homogenitas adalah 44,59 sedangkan χ^2 Tabel = 79,082 pada dk = 63 dan $\alpha = 0,05$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak yang berarti varians Pengelolaan Pelanggan (X4) Homogen terhadap Proses Inovasi (X1).

- b) Uji Homogenitas Variabel Pengelolaan Pelanggan (X4) terhadap Pengelolaan Operasi (X2).

χ^2 Hitung pada hasil perhitungan uji homogenitas adalah 24,17 sedangkan χ^2 Tabel = 79,082 pada dk = 58 dan $\alpha = 0,05$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak yang berarti varians Pengelolaan Pelanggan (X4) Homogen terhadap Pengelolaan Operasi (X2).

c) Uji Homogenitas Variabel Pengelolaan Pelanggan (X4) terhadap Pelayanan Purna Jual (X3).

χ^2 Hitung pada hasil perhitungan uji homogenitas adalah 38,44 sedangkan χ^2 Tabel = 79,082 pada dk = 58 dan $\alpha = 0,05$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak yang berarti varians Pengelolaan Pelanggan (X4) Homogen terhadap Pelayanan Purna Jual (X3).



Gambar 6.3.

Scatterplot Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual Terhadap Pengelolaan Pelanggan

Dari gambar 6.3 terlihat tebaran titik mempunyai pola yang sama antara titik-titik diatas dan dibawah garis diagonal 0. Dengan demikian asumsi homogenitas antara variabel Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual Terhadap Pengelolaan Pelanggan terpenuhi.

d) Uji Homogenitas Variabel Kinerja (X5) terhadap Proses Inovasi (X1).

χ^2 Hitung pada hasil perhitungan uji homogenitas adalah 26,01 sedangkan χ^2 Tabel = 79,082 pada dk = 63 dan $\alpha = 0,05$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak yang berarti varians Kinerja (X5) Homogen terhadap Proses Inovasi (X1).

e) Uji Homogenitas Variabel Kinerja (X5) terhadap Pengelolaan Operasi (X2).

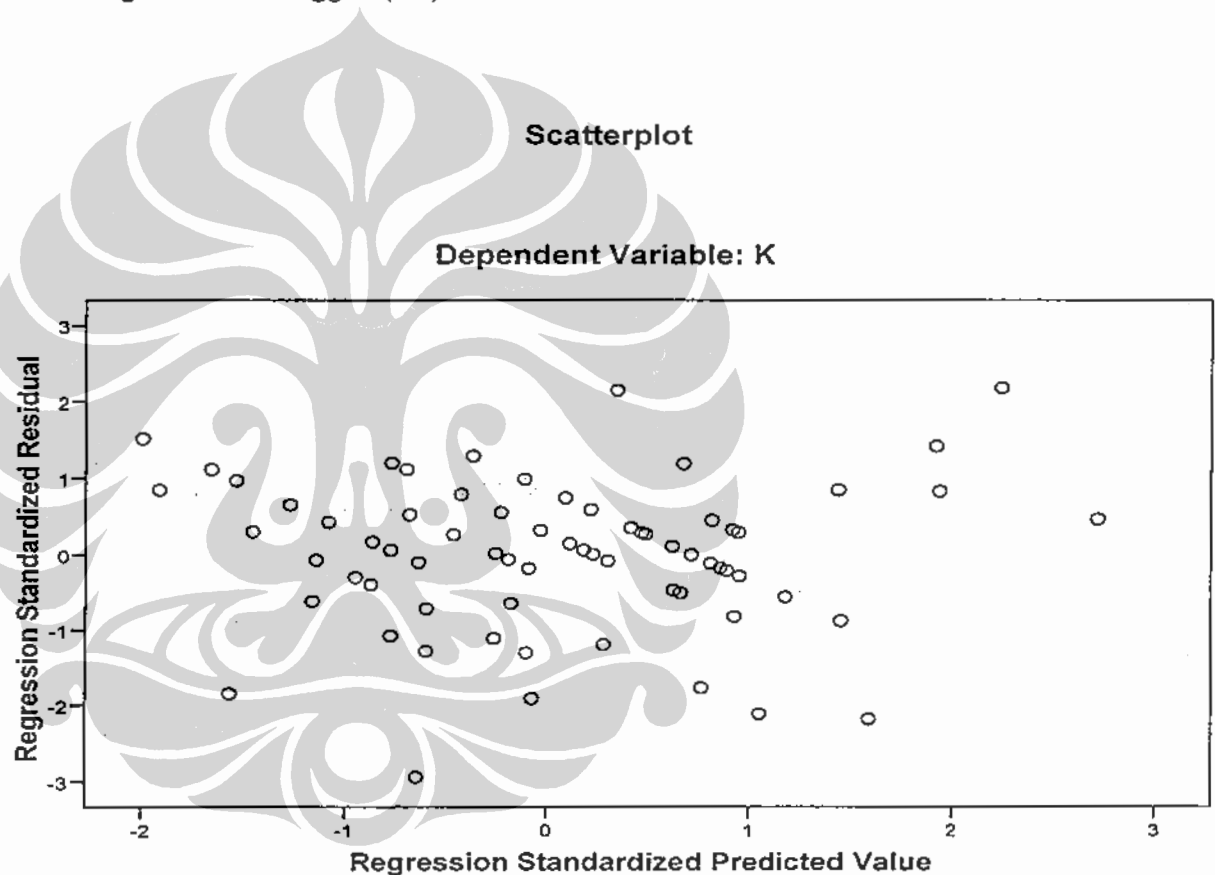
χ^2 Hitung pada hasil perhitungan uji homogenitas adalah 16,95 sedangkan χ^2 Tabel = 79,082 pada dk = 58 dan $\alpha = 0,05$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak yang berarti varians Kinerja (X5) Homogen terhadap Pengelolaan Operasi (X2).

f) Uji Homogenitas Variabel Kinerja (X5) terhadap Pelayanan Purna Jual (X3).

χ^2 Hitung pada hasil perhitungan uji homogenitas adalah 23,13 sedangkan χ^2 Tabel = 79,082 pada dk = 58 dan $\alpha = 0,05$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak yang berarti varians Kinerja (X5) Homogen terhadap Pelayanan Purna Jual (X3).

g) Uji Homogenitas Variabel Kinerja (X5) terhadap Pengelolaan Pelanggan (X4).

χ^2 Hitung pada hasil perhitungan uji homogenitas adalah 28,33 sedangkan χ^2 Tabel = 55,75 pada dk = 56 dan $\alpha = 0,05$. Karena $\chi^2_{hitung} < \chi^2_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak yang berarti varians Kinerja (X5) Homogen terhadap Pengelolaan Pelanggan (X4).



Gambar 6.4.

Scatterplot Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual,
Pengelolaan Pelanggan Terhadap Kinerja

Dari gambar 6.4 terlihat tebaran titik mempunyai pola yang sama antara titik-titik diatas dan dibawah garis diagonal 0. Dengan demikian asumsi homogenitas antara variabel Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan Terhadap Kinerja terpenuhi.

6.3.3. Uji *Independensi*

Uji ini untuk mengetahui bahwa masing-masing nilai variabel *dependent* bebas satu sama lain atau berdiri sendiri. Untuk mengetahui asumsi ini dilakukan dengan cara melihat nilai Uji Durbin-Watson, bila nilai Durbin -2 sampai dengan $+2$ berarti asumsi terpenuhi sebaliknya bila nilai Durbin <-2 atau $> +2$ berarti asumsi tidak terpenuhi.

Tabel 6.7.
Hasil Uji Durbin-Watson Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi dan Pelayanan Purna Jual terhadap Pengelolaan Pelanggan

Model Summary

Model	R	R Squar	Adjusted R Squar	Std. Error the Estima	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Squar Change	F Chang	df1	df2	Sig. F Char	
1	.792	.627	.611	.23677	.627	39.714	3	71	.000	2.000

a. Predictors: (Constant), PPJ, PI, PPO

b. Dependent Variable: PP

Dari tabel di atas nilai Durbin-Watson 2,000 dengan demikian asumsi independensi terpenuhi.

Tabel 6.8.
 Hasil Uji Durbin-Watson Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan
 Purna Jual, dan Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson	
					Change	F	Change	df1	df2		sig.
1	.774 ^a	.599	.576	.21916	.599	26.152		4	70	.000	1.865

a. Predictors: (Constant), PP, PI, PPJ, PPO

b. Dependent Variable: K

Dari tabel diatas nilai Durbin-Watson 1,865 dengan demikian asumsi independensi terpenuhi.

6.3.4. Uji Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk melihat pengaruh variabel-variabel proses inovasi (PI), proses pengelolaan operasi (PPO), dan pelayanan purna jual (PPJ) secara bersama-sama terhadap proses pengelolaan pelanggan (PP), serta pengaruh variabel-variabel proses inovasi (PI), proses pengelolaan operasi (PPO), pelayanan purna jual (PPJ), proses pengelolaan pelanggan (PP) secara bersama-sama terhadap kinerja (K) RSIA Kurnia tahun 2008 dapat dilihat dari hasil perhitungan dalam model summary, khususnya angka R square dibawah ini :

Tabel 6.9.
Hasil Uji Asumsi Linearitas Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi dan
Pelayanan Purna Jual terhadap Pengelolaan Pelanggan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.792	.627	.611	.23671	.627	39.714	3	71	.000	2.000

a. Predictors: (Constant), PPJ, PI, PPO

b. Dependent Variable: PP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.679	3	2.226	39.714	.000 ^a
	Residual	3.980	71	.056		
	Total	10.659	74			

a. Predictors: (Constant), PPJ, PI, PPO

b. Dependent Variable: PP

Dari pengujian ditemukan hasil bahwa nilai R^2 pengaruh PPO dan PPJ pada PP adalah sebesar 0,627. Nilai ini menunjukkan bahwa PPO dan PPJ berpengaruh sebesar 62,3% pada PP. Nilai F hitung pengaruh PPO dan PPJ pada PP sebesar 39,714 ($p = 0,000 < 0,05$) menunjukkan linieritas hubungan PPO dan PPJ pada PP yang sekaligus dapat juga dinyatakan bahwa secara bersama-sama PPO dan PPJ mempengaruhi PP.

Tabel 6.10.
Hasil Uji Linieritas Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, dan Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.774 ^a	.599	.576	.21916	.599	26.152	4	70	.000	1.865

a. Predictors: (Constant), PP, PI, PPJ, PPO

b. Dependent Variable: K

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.024	4	1.256	26.152	.000 ^a
	Residual	3.362	70	.048		
	Total	8.387	74			

a. Predictors: (Constant), PP, PI, PPJ, PPO

b. Dependent Variable: K

Sedangkan pada pengujian untuk variabel PPO, PI, PPJ, dan PP pada K, ditemukan nilai R^2 sebesar 0,599. Nilai ini menunjukkan bahwa PPO, PI, PPJ, dan PP berpengaruh sebesar 59,9 % pada K. Nilai F hitung pengaruh PPO, PI, PPJ, dan PP pada K sebesar 26,152 ($p = 0,000 < 0,05$) menunjukkan linieritas hubungan PPO, PI, PPJ, dan PP pada K yang sekaligus dapat juga dinyatakan bahwa secara bersama-sama PPO, PI, PPJ, dan PP mempengaruhi K.

Untuk mengetahui apakah model regresi di atas sudah benar atau salah diperlukan uji hipotesis. Uji hipotesis menggunakan nilai signifikansi sebagaimana tertera dalam tabel ANOVA^b diatas.

Hipotesisnya berbunyi sebagai berikut :

Ho : Tidak ada hubungan linier antara Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja RSIA Kurnia tahun 2008.

Ha : Ada hubungan linier antara Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja RSIA Kurnia tahun 2008.

Dari hasil penghitungan dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). F penelitian dari SPSS didapatkan sebesar 26.152 dan Sig 0,000^a kriterianya sebagai berikut :

Jika signifikansi penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha gagal ditolak.

Jika signifikansi penelitian $> 0,05$ maka Ho gagal ditolak dan Ha ditolak

Berdasarkan tabel di atas didapat nilai signifikansi sebesar $0,000^a < 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha gagal ditolak. Jadi ada hubungan linier antara Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja RSIA Kurnia tahun 2008. Oleh sebab itu, pengujian secara individual dapat dilakukan.

6.4. Pengujian Model

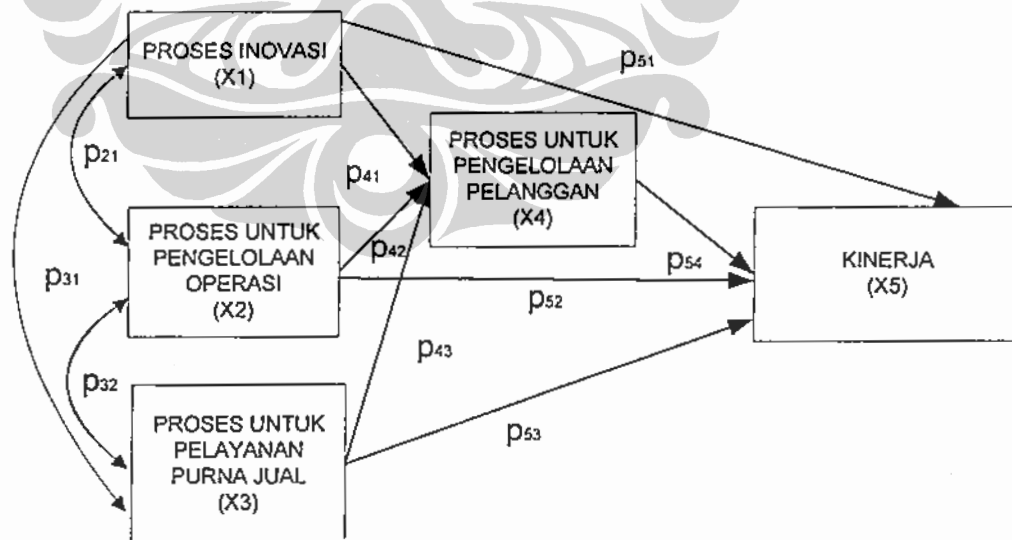
Data yang diperoleh dari lapangan diolah dan telah melalui berbagai uji yang dipersyaratkan, maka tahap selanjutnya adalah pengujian analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoritis akan diperoleh analisis jalur dan dihitung nilai koefisien untuk setiap jalurnya.

Korelasi *Pearson Product Moment* (PPM) dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila nilai $r = -1$ artinya korelasinya negatif sempurna; $r = 0$ artinya tidak ada korelasi; dan $r = 1$ berarti korelasinya sangat kuat. Sedangkan arti harga r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r sebagai berikut (Riduwan 2007, p.62) :

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,80 – 1,000	Sangat Kuat
2	0,60 – 0,799	Kuat
3	0,40 – 0,599	Cukup Kuat
4	0,20 – 0,399	Rendah
5	0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber : (Riduwan 2005, p.136)

Untuk pengaruh kausal dari variabel-variabel yang diteliti, maka model teoritis yang dicoba dianalisis berdasarkan pemahaman konsep teoritis adalah sebagai berikut :



Gambar 6.5 Model Hubungan struktural Antar Variabel

Dari gambar 6.5 Model hubungan struktural antar variabel pada penelitian ini, terdapat 10 buah koefisien jalur yang akan digunakan dalam analisa jalur, yaitu: pX_2X_1 , pX_3X_1 , pX_4X_1 , pX_5X_1 , pX_3X_2 , pX_4X_2 , pX_5X_2 , pX_4X_3 , pX_5X_3 , pX_5X_4 dan dengan 10 (sepuluh) buah koefisien korelasi yaitu : rX_1X_2 , rX_1X_3 , rX_1X_4 , rX_1X_5 , rX_2X_3 , rX_2X_4 , rX_2X_5 , rX_3X_4 , rX_3X_5 , rX_4X_5 .

Tabel 6.11.
Hasil Koefisien Korelasi Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, dan Pengelolaan Pelanggan terhadap Kinerja RSIA Kurnia

		Correlations				
		K	PI	PPO	PPJ	PP
Pearson Correlation	K	1.000	.458	.527	.673	.629
	PI	.458	1.000	.243	.260	.287
	PPO	.527	.243	1.000	.443	.718
	PPJ	.673	.260	.443	1.000	.612
	PP	.629	.287	.718	.612	1.000
Sig. (1-tailed)	K	.000	.000	.000	.000	.000
	PI	.000	.000	.018	.012	.006
	PPO	.000	.018	.000	.000	.000
	PPJ	.000	.012	.000	.000	.000
	PP	.000	.006	.000	.000	.000
N	K	75	75	75	75	75
	PI	75	75	75	75	75
	PPO	75	75	75	75	75
	PPJ	75	75	75	75	75
	PP	75	75	75	75	75

Correlations						
		X1	X2	X3	X4	X5
PROSES INOVASI (X ₁)	Pearson Correlation	1.000	.243	.260	.287	.458
	Sig. (1-tailed)	.	.018	.012	.006	.000
	N	75	75	75	75	75
PROSES PENGELOLAAN OPERASI (X ₂)	Pearson Correlation	.243	1.000	.443	.718	.527
	Sig. (1-tailed)	.018	.	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
PELAYANAN PURNA JUAL (X ₃)	Pearson Correlation	.260	.443	1.000	.612	.673
	Sig. (1-tailed)	.012	.000	.	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
PENGELOLAAN PELANGGAN (X ₄)	Pearson Correlation	.287	.718	.612	1.000	.629
	Sig. (1-tailed)	.006	.000	.000	.	.000
	N	75	75	75	75	75
KINERJA (X ₅)	Pearson Correlation	.458	.527	.673	.629	1.000
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	75	75	75	75	75

Berdasarkan tabel 6.11 di atas akan diketahui nilai koefisien korelasi setiap jalur dan diuji signifikansi dari setiap jalur dengan menggunakan nilai *pearson correlation* dan signifikansi. Bila koefisien jalur menunjukkan hasil yang tidak signifikan maka jalur tersebut akan dihilangkan/dihapus dari model hubungan struktural antar variabel.

6.4.1. Analisa Koefisien Korelasi Jalur Model Struktural.

Pengujian koefisien korelasi antar variabel dengan membandingkan nilai signifikansi penelitian dengan α 0,05 dengan interpretasi, jika nilai signifikansi $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a gagal ditolak dan sebaliknya jika nilai signifikansi $>$

0,05 maka H_0 ditolak dan H_a ditolak serta membandingkan nilai *person correlation* dengan tabel interpretasi nilai r di atas.

Tabel 6.12 Hasil Analisis Korelasi dari program SPSS

No	Hubungan antar Variabel	Korelasi	Kode	Sig (1-tailed)	Pearson Correlation	Keterangan
1	Proses Inovasi dengan Proses pengelolaan Operasi	$r_{X_1X_2}$	r1	.018	0.243	Signifikan/Rendah
2	Proses inovasi dengan Pelayanan Purna Jual	$r_{X_1X_3}$	r2	.012	0.260	Signifikan/Rendah
3	Proses Inovasi dengan Pengelolaan Pelanggan	$r_{X_1X_4}$	r3	0.006	0.287	Signifikan/Rendah
4	Proses Inovasi dengan Kinerja	$r_{X_1X_5}$	r4	.000	0.458	Signifikan/Cukup kuat
5	Proses Pengelolaan Operasi dengan Pelayanan Purna Jual	$r_{X_2X_3}$	r5	.000	0.443	Signifikan/Cukup Kuat
6	Proses Pengelolaan Operasi dengan Pengelolaan pelanggan	$r_{X_2X_4}$	r6	.000	0.718	Signifikan/Kuat
7	Proses pengelolaan Operasi dengan Kinerja	$r_{X_2X_5}$	r7	.000	0.527	Signifikan/Cukup kuat
8	Pelayanan Purna Jual dengan Pengelolaan Pelanggan	$r_{X_3X_4}$	r8	.000	0.612	Signifikan/kuat
9	Pelayanan Purna Jual dengan Kinerja	$r_{X_3X_5}$	r9	.000	0.673	Signifikan/Kuat
10	Pengelolaan Pelanggan dengan Kinerja	$r_{X_4X_5}$	r10	.000	0.629	Signifikan/Kuat

Tabel 6.13
Tabel Matriks Korelasi Variabel Pelayanan Purna Jual, Proses Pengelolaan Operasi,
Proses Inovasi, Pengelolaan Pelanggan dan Kinerja dari Program AMOS

Variabel	PPJ	PPO	PI	PP	K
PPJ	1.000				
PPO	.443	1.000			
PI	.260	.243	1.000		
PP	.612	.718	.287	1.000	
K	.673	.527	.458	.629	1.000

Sumber : AMOS 7.0

Pada Tabel 6.12 dan Tabel 6.13 menunjukkan matriks korelasi antar variabel penelitian. Nilai korelasi yang kuat ditunjukkan pada korelasi antara variabel pengelolaan pelanggan dengan proses pengelolaan operasi dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,718. Sedangkan korelasi yang cukup kuat terjadi pada pengelolaan pelanggan – pelayanan purna jual; dan kinerja – pelayanan purna jual. Korelasi yang lemah terjadi pada hubungan proses inovasi – pelayanan purna jual dan proses inovasi – proses pengelolaan operasi.

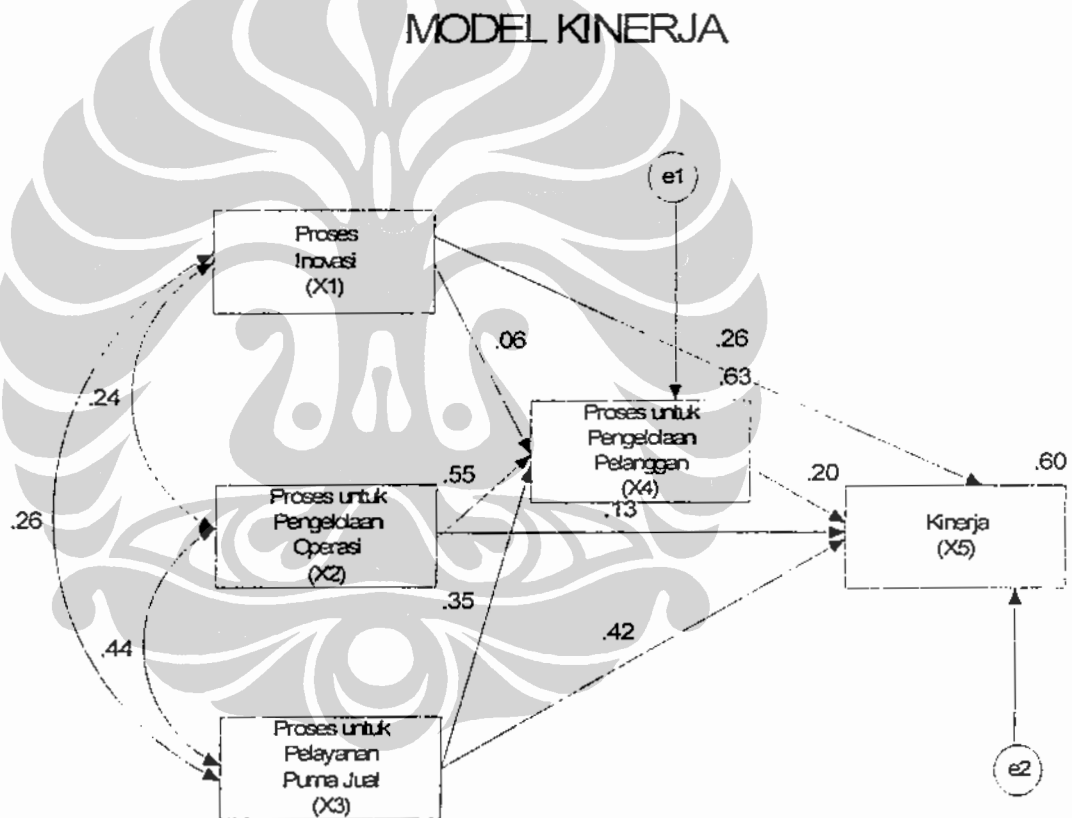
6.4.2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Setelah semua variabel dilakukan uji koefisien korelasi maka hasil penelitian dilanjutkan dengan uji analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software* AMOS.7.

Program AMOS akan digunakan untuk meneliti model jalur yang digunakan dalam penelitian. GFI (*goodness of fit index*) adalah ukuran non-statistik yang nilainya berkisar antara 0 (sangat tidak fit) sampai 1,0 (sangat fit). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik. Sedangkan RMSEA (*root mean square of*

approximation) merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *chi-square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA berkisar antara 0,05 sampai 0,08. Analisis jalur dengan AMOS.7 pada model kinerja di RSIA Kurnia menunjukkan hasil yang belum fit secara keseluruhan. Meskipun nilai GFI dan CFI telah menunjukkan fit, yaitu sebesar 1. Tetapi nilai Chi-Square yang tepat 0 (nol) dan $df = 0$ membuat nilai RMSEA tidak dapat diprediksi.

Hasil uji analisis jalur dengan AMOS.7 seperti gambar dan tabel di bawah ini :



Chi-Square = .000
 GFI = 1.000
 CFI = 1.000

Gambar 6.6. Model Struktur Analisis Jalur dengan AMOS.7

Tabel 6.14
Tabel Pengaruh antar Variabel

Pengaruh	Estimate	C.R.	P
PP <--- PI	.062	.839	.401
PP <--- PPO	.546	6.811	***
PP <--- PPJ	.354	4.402	***
K <--- PI	.257	3.322	***
K <--- PPO	.134	1.261	.207
K <--- PPJ	.424	4.526	***
K <--- PP	.200	1.659	.097

Sumber : AMOS 7.0

Tabel 6.15.
Hasil Estimasi Koefisien Jalur

No	Hubungan Kausal Variabel	Koefisien Jalur	Koefisien Korelasi	SE	Nilai T _{hitung}	Hasil Uji α 0,05 (1,66)
1	Proses Inovasi dengan Proses pengelolaan Operasi	0.24	0.243	0.11	1.99	Signifikan
2	Proses inovasi dengan Pelayanan Purna Jual	0.26	0.260	0.09	2.12	Signifikan
3	Proses Inovasi dengan Pengelolaan Pelanggan	0.06	0.287	0.11	0.82	Tidak Signifikan
4	Proses Inovasi dengan Kinerja	0.26	0.458	0.10	3.25	Signifikan
5	Proses Pengelolaan Operasi dengan Pelayanan Purna Jual	0.44	0.443	0.11	3.41	Signifikan
6	Proses Pengelolaan Operasi dengan Pengelolaan pelanggan	0.55	0.718	0.09	6.67	Signifikan
7	Proses pengelolaan Operasi dengan Kinerja	0.13	0.527	0.11	1.24	Tidak Signifikan
8	Pelayanan Purna Jual dengan Pengelolaan Pelanggan	0.35	0.612	0.08	4.31	Signifikan
9	Pelayanan Purna Jual dengan Kinerja	0.42	0.673	0.08	4.43	Signifikan
10	Pengelolaan Pelanggan dengan Kinerja	0.20	0.629	0.11	1.62	Signifikan

Dari Gambar 6.6, Tabel 6.14 dan Tabel 6.15 menunjukkan hasil pengaruh dari variabel penelitian. Pada AMOS nilai p yang lebih kecil dari nilai α (0,05) akan ditunjukkan oleh simbol (***) , sedangkan CR (*construct reliability*) menunjukkan nilai reliabilitas dari variabel. Hasil reliabilitas CR yang semakin tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu konsisten dengan pengukurannya. Dari pengukuran, dua variabel ditemukan tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Proses inovasi (PI) tidak mempengaruhi pengelolaan pelanggan (PP) ($p = 0,401 > 0,05$) dan proses pengelolaan operasi (PPO) tidak mempengaruhi kinerja (K) ($p = 0,207 > 0,05$). Variabel pengelolaan pelanggan masih memiliki sedikit pengaruh pada kinerja meskipun lemah ($p = 0,097 < 0,1$).

6.4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah analisis model struktur antar variabel dilakukan, hasil yang didapat digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dan diukur besarnya persentase pengaruh langsung antar variabel. Kesimpulan uji hipotesis diambil dari nilai koefisien jalur dan nilai signifikan untuk setiap jalur yang diteliti.

Hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Proses Inovasi (X_1) berpengaruh terhadap Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2)

$$H_0 : p_{21} = 0$$

$$H_1 : p_{21} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $p_{X_2X_1} = 0,24$ dengan nilai $t_{hitung} = 1,99$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka koefisien jalur $p_{X_2X_1}$ signifikan dengan demikian pernyataan H_0 ditolak. Jadi proses inovasi berpengaruh langsung terhadap proses pengelolaan operasi.

2. Proses Inovasi (X_1) berpengaruh terhadap Pelayanan Purna Jual (X_3)

$$H_0 : \rho_{31} = 0$$

$$H_1 : \rho_{31} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $\rho_{X_3X_1} = 0,26$ dengan nilai $t_{hitung} = 2,12$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka koefisien jalur $\rho_{X_3X_1}$ signifikan dengan demikian pernyataan H_0 ditolak. Jadi proses inovasi berpengaruh langsung terhadap pelayanan purna jual.

3. Proses Inovasi (X_1) berpengaruh terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)

$$H_0 : \rho_{41} = 0$$

$$H_1 : \rho_{41} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $\rho_{X_4X_1} = 0,06$ dengan nilai $t_{hitung} = 0,82$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka koefisien jalur tidak signifikan dengan demikian pernyataan hipotesis H_0 gagal ditolak. Jadi proses inovasi tidak berpengaruh langsung terhadap pengelolaan pelanggan.

4. Proses Inovasi (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja (X_5)

$$H_0 : \rho_{51} = 0$$

$$H_1 : \rho_{51} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $\rho_{X_5X_1} = 0,26$ dengan nilai $t_{hitung} = 3,25$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka koefisien jalur signifikan dengan demikian pernyataan hipotesis H_0 ditolak. Jadi proses inovasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

5. Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) berpengaruh terhadap Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3)

$$H_0 : p_{32} = 0$$

$$H_1 : p_{32} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $p_{X_3X_2} = 0,44$ dengan nilai $t_{hitung} = 6,67$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Jadi proses pengelolaan operasi berpengaruh langsung terhadap pelayanan purna jual.

6. Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) berpengaruh terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)

$$H_0 : p_{42} = 0$$

$$H_1 : p_{42} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $p_{X_4X_2} = 0,55$ dengan nilai $t_{hitung} = 6,67$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Jadi proses pengelolaan operasi berpengaruh langsung terhadap pengelolaan pelanggan.

7. Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja (X_5)

$$H_0 : p_{52} = 0$$

$$H_1 : p_{52} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $p_{X_5X_2} = 0,547$ dengan nilai $t_{hitung} = 0,67$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 gagal ditolak. Jadi motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan.

8. Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3) berpengaruh terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)

$$H_0 : p_{43} = 0$$

$$H_1 : p_{43} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $p_{X_4X_3} = 0,35$ dengan nilai $t_{hitung} = 4,31$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Jadi pelayanan purna jual berpengaruh langsung terhadap pengelolaan pelanggan.

9. Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja (X_5)

$$H_0 : p_{53} = 0$$

$$H_1 : p_{53} > 0$$

Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $p_{X_5X_3} = 0,42$ dengan nilai $t_{hitung} = 4,31$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak. Jadi pelayanan purna jual berpengaruh langsung terhadap kinerja.

10. Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4) berpengaruh terhadap Kinerja (X_5)

$$H_0 : p_{54} = 0$$

$$H_1 : p_{54} > 0$$

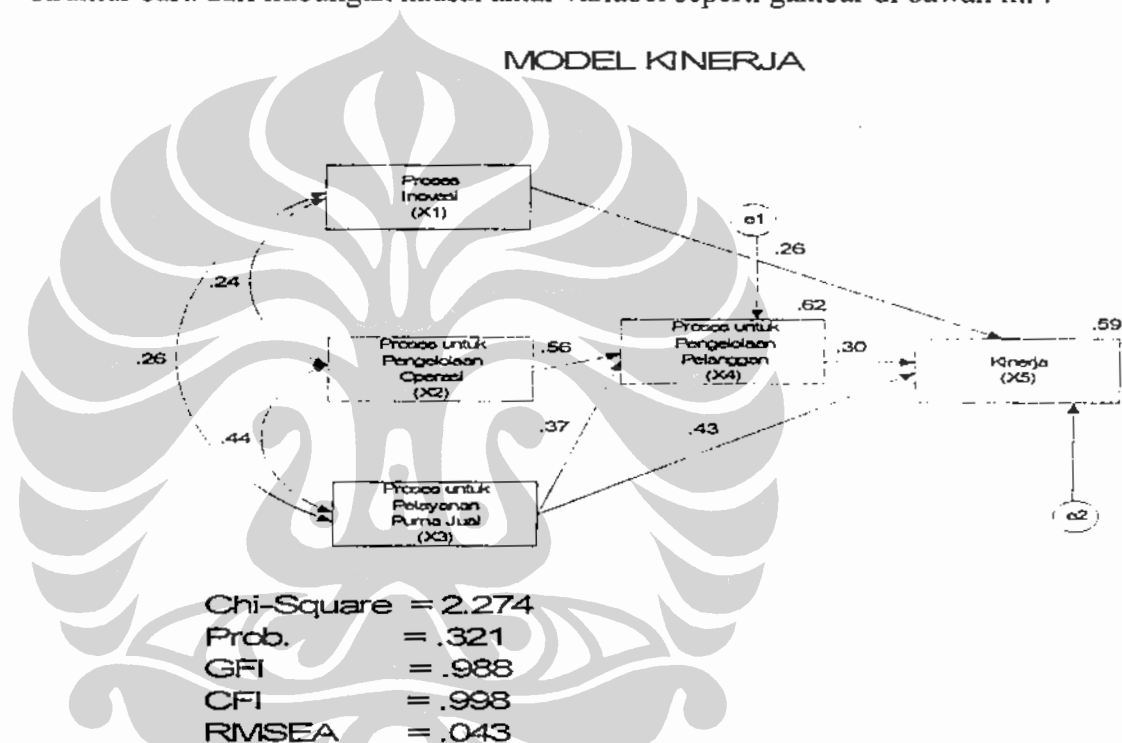
Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien jalur $p_{X_5X_4} = 0,20$ dengan nilai $t_{hitung} = 1,62$ dan $t_{tabel} = 1,66$ pada $\alpha 0,05$. Karena $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka pernyataan H_0 gagal ditolak namun variabel pengelolaan pelanggan masih memiliki sedikit pengaruh pada kinerja meskipun lemah, ini ditunjukkan dengan nilai p ($p = 0,097 < 0,1$) pada tabel 6.14.

Tabel 6.16. Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Proses Inovasi (X_1) berpengaruh langsung terhadap Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2)	$H_0 : p_{21} = 0$ $H_1 : p_{21} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
2	Proses Inovasi (X_1) berpengaruh langsung terhadap Pelayanan Purna Jual (X_3)	$H_0 : p_{31} = 0$ $H_1 : p_{31} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
3	Proses Inovasi (X_1) berpengaruh langsung terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)	$H_0 : p_{41} = 0$ $H_1 : p_{41} > 0$	Ho gagal ditolak	Tidak Berpengaruh langsung
4	Proses Inovasi (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_5)	$H_0 : p_{51} = 0$ $H_1 : p_{51} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
5	Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3)	$H_0 : p_{32} = 0$ $H_1 : p_{32} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
6	Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)	$H_0 : p_{42} = 0$ $H_1 : p_{42} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
7	Proses untuk Pengelolaan Operasi (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_5)	$H_0 : p_{52} = 0$ $H_1 : p_{52} > 0$	Ho gagal ditolak	Tidak berpengaruh langsung
8	Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3) berpengaruh langsung terhadap Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4)	$H_0 : p_{43} = 0$ $H_1 : p_{43} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
9	Proses untuk Pelayanan Purna Jual (X_3) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_5)	$H_0 : p_{53} = 0$ $H_1 : p_{53} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung
10	Proses untuk Pengelolaan Pelanggan (X_4) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (X_5)	$H_0 : p_{54} = 0$ $H_1 : p_{54} > 0$	Ho ditolak	Berpengaruh langsung

Dari 9 buah hipotesis yang diuji terdapat 2 buah hipotesis yang estimasi jalurnya tidak signifikan yaitu : (1) Proses Inovasi (X_1) terhadap Pengelolaan pelanggan (X_4) dan Proses pengelolaan Operasi (X_2) terhadap Kinerja (X_5).

Untuk memperbaiki model maka variabel yang secara signifikan tidak memiliki pengaruh, garis hubungan pengaruh tersebut akan dihilangkan. Dalam hal ini, hubungan yang dihilangkan adalah hubungan pengaruh variabel proses inovasi ke pengelolaan pelanggan dan hubungan pengaruh variabel proses pengelolaan operasi ke kinerja. Dari hasil uji hipotesis di atas maka dapat dibuatkan model struktur baru dari hubungan kausal antar variabel seperti gambar di bawah ini :



Gambar 6.7. Model Akhir Struktur Analisis Jalur Modifikasi

6.4.4. Uji Kesesuaian Model Akhir

Menilai suatu model fit adalah sesuatu yang kompleks dan memerlukan perhatian yang besar. Suatu indeks yang menunjukkan bahwa model fit tidak memberikan jaminan bahwa model memang benar-benar fit. Sebaliknya suatu indeks fit yang menyimpulkan bahwa model sangat buruk, tidak memberikan jaminan

bahwa model tersebut benar-benar tidak fit. Oleh karena itu harus diperhatikan seluruh indeks yang ada pada hasil *goodness of fit statistics*.

Dari model modifikasi ini didapatkan nilai Chi-square 2,275, GFI = 0,988 dan CFI= 0.998. Nilai Chi-Square dengan probabilitas yang nilainya lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa model sudah fit secara keseluruhan.

Tabel 6.17.
Model Fit Summary

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	2.274	2	.321	1.137
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	163.542	10	.000	16.354
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	.002	.988	.909	.132	
Saturated model	.000	1.000			
Independence model	.052	.487	.231	.325	

Nilai RMR pada default model (0,002) lebih kecil dari 0,05 dengan nilai GFI sebesar 0,988 (> 0,95); AGFI sebesar 0,909 (> 0,9). Nilai RMR menunjukkan semua nilai residual standardisasi. Nilai ini memiliki kisaran dari 0 sampai 1. Dalam model yang fit nilai RMR adalah kecil, kurang dari 0,05 atau lebih kecil lagi. GFI dan AGFI dapat diklasifikasikan sebagai indikator absolut karena secara langsung membandingkan model hipotesis dengan tanpa model. Nilai GFI dan AGFI yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model telah fit.

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.986	.930	.998	.991	.998
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Nilai NFI (*normed fit index*), RFI (*relative fit index*), IFI (*incremental fit index*), TLI (*Tucker-Lewis index*), dan CFI (*comparative fit index*) pada default model telah semua menunjukkan nilai yang mendekati 1. Hal ini mengindikasikan bahwa model sudah sangat fit.

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.043	.000	.239	.386
Independence model	.456	.396	.518	.000

Nilai RMSEA (*root mean square error of approximation*) sebesar 0,043 ($< 0,05$) menunjukkan bahwa model adalah sangat fit. Nilai LO 90 menunjukkan nilai batas bawah pada tingkat kepercayaan 90%. Nilai HI 90 menunjukkan nilai batas atas pada tingkat kepercayaan 90%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada tingkat kepercayaan 90% nilai RMSEA memiliki kisaran antara 0,000 sampai 0,239. Nilai probabilitas (PCLOSE) sebesar 0,386 ($< 0,5$) menunjukkan bahwa model dikatakan cukup fit.

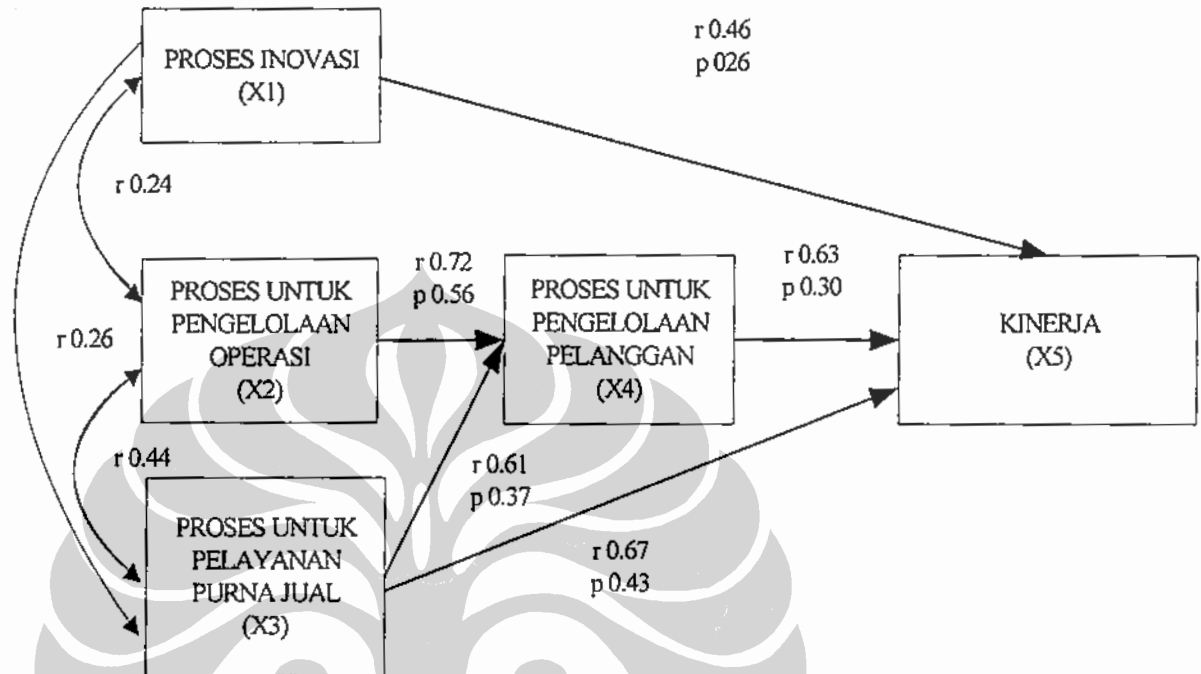
Tabel 6.18
Tabel Pengaruh antar Variabel Modifikasi

	Pengaruh	Estimate	C.R.	P
PP	<--- PPO	.556	6.978	***
PP	<--- PPJ	.366	4.599	***
K	<--- PPJ	.426	4.479	***
K	<--- PP	.295	3.081	.002
K	<--- PI	.264	3.360	***

Sumber : AMOS 7.0

Berdasarkan model yang sudah fit ditemukan hasil bahwa proses pengelolaan operasi (PPO) berpengaruh positif pada pengelolaan pelanggan (PP). Nilai koefisien standardisasi pengaruh PPO pada PP adalah sebesar 0,556 ($p < 0,0001$) memiliki arti bahwa apabila PPO berubah sebesar 1 varian maka PP akan meningkat sebesar 0,556 varian. Pelayanan purna jual (PPJ) berpengaruh positif pada pengelolaan pelanggan (PP). Nilai koefisien standardisasi pengaruh PPJ ke PP adalah 0,366 ($p < 0,0001$) menunjukkan bahwa peningkatan PPJ sebesar 1 varian akan meningkatkan PP sebesar 0,366 varian. Dengan demikian, proses pengelolaan operasi bisa dikatakan lebih berpengaruh pada pengelolaan pelanggan dari pada pelayanan purna jual.

6.4.5. Estimasi Koefisien Korelasi dan Koefisien Jalur Model Akhir



Gambar 6.8. Koefisien Jalur dan Korelasi Model Akhir Struktur Hubungan Antar Variabel

Tabel 6.19
 Hasil Estimasi Koefisien Jalur dan Koefisien Korelasi Model Akhir
 Hubungan Antar Variabel

No	Hubungan Kausal Variabel	Koefisien Jalur	Koefisien Korelasi	SE	Nilai T_{hitung}	Hasil Uji $\alpha 0,05$ (1,66)
1	Proses Inovasi dengan Proses pengelolaan Operasi	0.24	0.24	0.10	1.99	Signifikan
2	Proses inovasi dengan Pelayanan Purna Jual	0.26	0.26	0.08	2.12	Signifikan
3	Proses Inovasi dengan Kinerja	0.26	0.44	0.10	3.32	Signifikan
4	Proses Pengelolaan Operasi dengan Pelayanan Purna Jual	0.44	0.44	0.08	3.41	Signifikan
5	Proses Pengelolaan Operasi dengan Pengelolaan pelanggan	0.56	0.72	0.09	6.84	Signifikan
6	Pelayanan Purna Jual dengan Pengelolaan Pelanggan	0.37	0.61	0.08	4.50	Signifikan
7	Pelayanan Purna Jual dengan Kinerja	0.43	0.68	0.07	4.36	Signifikan
8	Pengelolaan Pelanggan dengan Kinerja	0.30	0.62	0.09	3.05	Signifikan

6.4.6. Estimasi Persamaan Struktur Model Akhir

Dari hasil analisa struktur akhir model dapat dibuatkan estimasi persamaan strukturnya seperti tabel di bawah ini.

Tabel 6.20. Estimasi Persamaan Struktur Model Akhir

No	Model Struktur Yang Diuji	Persamaan Struktur Estimasi	KD (R ²)
1	Pengelolaan pelanggan	PP = 0.62*PPO + 0.36*PPJ, Errorvar.= 0.054	0.62
2	Kinerja	K = 0.26*PP + 0.34*PI + 0.37*PPJ, Errorvar.= 0.046	0.59

Catatan : R² merupakan hasil kali antara koefisien jalur dengan koefisien korelasi

Dari tabel di atas didapatkan :

1. Pengelolaan Pelanggan dipengaruhi oleh proses pengelolaan operasi dan pelayanan purna jual sebesar 62%, dan sebesar 38% dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Kinerja rumah sakit dipengaruhi oleh pengelolaan pelanggan, proses inovasi dan pelayanan purna jual sebesar 59%, dan sebesar 41% dipengaruhi oleh variabel lain.

6.4.7. Komposisi Pengaruh Pada Model Akhir Struktur Hubungan Antar Variabel

Untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dapat dilihat pada komposisi pengaruhnya seperti tabel dibawah ini.

Tabel 6.21.
Komposisi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Model Akhir Struktur hubungan Antar Variabel

	X ₁			X ₂			X ₃			X ₄		
	L	TL	Σ	L	TL	Σ	L	TL	Σ	L	TL	Σ
X ₄	-	-	-	0,556	-	0,556	0,366	-	0,366	-	-	-
Y	0,264	-	0,264	-	0,164	0,164	0,426	0,108	0,534	0,295	-	0,295

Keterangan :

X₁. Proses Inovasi X₂. Proses Pengelolaan Operasi X₃. Pelayanan Purna Jual
 X₄. Pengelolaan Pelanggan Y. Kinerja RSIA Kurnia L. Pengaruh Langsung
 TL. Pengaruh Tidak Langsung Σ . Total Pengaruh

Tabel 6.22. Persentase Total Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Pelayanan Purna Jual, Pengelolaan Pelanggan Terhadap Kinerja RSIA Kurnia

Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total	%
X ₁ – Y	0,264	-	0,264	6,96
X ₂ – Y	-	0,164	0,164	2,68
X ₃ – Y	0,426	0,108	0,534	28,51
X ₄ – Y	0,295	-	0,295	8,7
Total pengaruh ke empat variabel langsung dan tidak langsung				46,85
Besarnya pengaruh variabel lain				53,15

Dari tabel di atas ini didapatkan :

1. Proses Inovasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia sebesar 0,264 atau 6,96%, dan sebesar 93,04% dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Proses Pengelolaan Operasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia sebesar 0,164 atau 2,68%, dan sebesar 97,32% dipengaruhi oleh variabel lain.
3. Pelayanan Purna Jual berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia sebesar 0,534 atau 28,51%, dan sebesar 71,49% dipengaruhi oleh variabel lain.
4. Pengelolaan Pelanggan berpengaruh langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia sebesar 0,295 atau 8,7%, dan sebesar 91,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

BAB 7

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pembahasan penelitian ini sesuai dengan judul pengaruh perspektif bisnis internal terhadap kinerja RSIA Kurnia Cilegon tahun 2008, yang akan lebih difokuskan terhadap:

1. Pengaruh antara proses inovasi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia.
2. Pengaruh antara proses pengelolaan operasi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia.
3. Pengaruh antara proses pelayanan purna jual secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia.
4. Pengaruh antara proses pengelolaan pelanggan secara langsung terhadap kinerja RSIA Kurnia.

7.1. Pengaruh Hubungan Antar Variabel

A. Proses Inovasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja RSIA Kurnia

Inovasi adalah segala bentuk barang, jasa atau ide yang dipandang baru oleh konsumen (Kotler & Lane 2006, p.611). Rogers dalam Kotler dan lane (2006, p.611) menyebutkan bahwa proses difusi inovasi adalah penyebaran dari sumber inovasi atau kreasi kepada pengguna atau pengadopsi dari inovasi tersebut. Perbedaan dari kesiapan masing-masing individu untuk menerima inovasi baru akan mempengaruhi

keberhasilan inovasi. Lebih jauh, Kotler dan Lane menggambarkan tingkat pengadopsian suatu inovasi dibedakan atas beberapa jenis:

1. *Innovators*, adalah mereka yang sangat antusias terhadap segala teknologi atau temuan baru yang ada. Porsi ini menempati 2,5% dari total pengadopsi.
2. *Early adopters*, adalah mereka yang secara sengaja dan hati-hati mencari teknologi baru atau temuan baru. Para pengadopsi awal ini biasanya adalah orang-orang yang ahli di bidangnya masing-masing sehingga opini mereka terhadap inovasi baru akan berpengaruh terhadap publik. Segmen ini biasanya tidak sensitif terhadap harga.
3. *Early majority*, adalah mereka yang mengadopsi teknologi atau temuan baru ketika manfaat dari inovasi tersebut telah terbukti dan telah banyak orang yang mengadopsi inovasi ini.
4. *Late majority*, adalah mereka yang termasuk golongan konservatif, tidak berani mengambil resiko, serta sensitif terhadap harga.
5. *Laggards*, adalah mereka yang masih mempertahankan tradisi.

Proses pengelolaan pelanggan tidak hanya terbatas kepada bagaimana mendapatkan pelanggan baru tetapi lebih kepada bagaimana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan yang telah ada. Salah satu kunci mempertahankan pelanggan adalah dengan memberikan kepuasan pelanggan. Pelanggan dengan tingkat kepuasan yang tinggi biasanya akan loyal, tidak terlalu memperdulikan produk yang ditawarkan kompetitor, serta menjadi tidak sensitif terhadap harga yang ditawarkan.

Proses inovasi juga telah lama dilakukan RSIA Kurnia yang bertujuan untuk menciptakan kesetiaan pelanggan dengan cara memiliki pelayanan yang unik yang tidak dimiliki rumah sakit lain dan melibatkan pelanggan dalam pembentukan jasa yang lebih baik dari jasa sebelumnya yang pernah ada.

Secara konseptual, proses inovasi akan sangat mempengaruhi proses pengelolaan pelanggan karena usaha untuk meningkatkan kepuasan pelanggan merupakan salah satu usaha untuk mempertahankan pelanggan. Namun ada beberapa hal yang mungkin menyebabkan proses inovasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap proses pengelolaan pelanggan di RSIA Kurnia, antara lain :

1. Indeks Pembangunan Manusia wilayah Cilegon untuk tahun 2007 adalah 70,9 sedangkan rata-rata lama sekolah yang dienyam penduduk wilayah Cilegon untuk tahun 2007 adalah 8,3 tahun (Badan Pusat Statistik, 2007). Hal ini merupakan salah satu indikator rendahnya rata-rata tingkat ekonomi penduduk Cilegon. Rendahnya tingkat pendidikan serta tingkat ekonomi ini dapat mempengaruhi lamanya waktu pengadopsian inovasi yang dibutuhkan oleh pelanggan. Pelanggan tidak akan terlalu berani mengambil resiko untuk mencoba inovasi baru yang ditawarkan RSIA Kurnia. Pelanggan juga akan sangat sensitif terhadap harga terutama apabila inovasi tersebut mempengaruhi harga jasa pelayanan yang diberikan kepada mereka. Sehingga proses pengelolaan pelanggan terutama proses penarikan pelanggan dan mempertahankan pelanggan yang berbasis pada inovasi tidak akan terlalu memiliki korelasi.

2. Adanya kemungkinan proses pelayanan pelanggan yang ada saat ini belum dilakukan secara optimal, sehingga tidak didapatkan hal-hal yang dapat mendukung adanya inovasi baru bagi peningkatan kinerja RSIA Kurnia.

Proses inovasi yang selama ini dilakukan oleh RSIA Kurnia, yang berhubungan dengan proses pengelolaan operasi ternyata belum mampu meningkatkan kinerja proses pengelolaan operasi baik dari segi proses pengembangan dan pemeliharaan hubungan dengan pemasok, *cycle time* pelayanan terhadap pasien, jaminan keselamatan kerja karyawan, fasilitas dan standar operasional dalam proses produksi jasa.

Kemungkinan pula disebabkan oleh inovasi yang ada belum mampu untuk mendukung terjadinya proses pengelolaan operasi seperti yang diharapkan.

RSIA Kurnia telah melakukan proses inovasi secara berkala demi kepentingan pelanggan. Waktu yang dibutuhkan oleh RSIA Kurnia dalam mengeluarkan inovasi baru adalah setiap tahun dengan mengikutsertakan karyawan untuk memberikan ide maupun inovasi dalam rangka meningkatkan perbaikan pelayanan pada pelanggan. Ide-ide banyak dikemukakan oleh karyawan setelah mendapat pelatihan-pelatihan yang difasilitasi oleh RSIA Kurnia baik didalam rumah sakit maupun di luar rumah sakit.

Pelatihan yang diberikan pada karyawan-karyawan didasarkan atas kebutuhan akan SDM yang berkualitas. Peserta pelatihan yang terpilih merupakan karyawan yang terbaik karena diharapkan karyawan yang mendapat pelatihan untuk memberikan informasi dan masukan yang baru dari hasil pelatihan tersebut kepada pihak manajemen dan karyawan lainnya.

Dalam pengelolaan rumah sakit proses inovasi dibutuhkan dalam rangka menaikkan kinerja pelayanan rumah sakit dalam rangka mengatur strategi pelayanan pelanggan. Sebagian besar pelanggan terdiri atas segmen-segmen pasar yang

membutuhkan kombinasi manfaat yang berbeda. Oleh karena tidak semua pelanggan menuntut tingkat pelayanan yang sama, maka segmentasi bisa menjadi cara yang ampuh untuk menciptakan paket pelayanan yang tepat bagi setiap segmen pasar yang relevan.

Penyusunan strategi berbasis jasa terdiri atas empat bagian :

1. Mengidentifikasi segmen-semen jasa
2. Mengidentifikasi produk dan pelanggan terpenting.
3. Memprioritaskan target jasa.
4. Menyusun paket jasa (*service package*)

B. Proses Pengelolaan Operasi berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja RSIA Kurnia

Proses pengelolaan operasi didukung oleh banyak faktor, yaitu proses pengembangan dan pemeliharaan hubungan dengan pemasok , proses produksi jasa, proses pendistribusian jasa kepada pelanggan, serta proses untuk pemenuhan regulasi dan hubungan sosial. Sedangkan kinerja dapat dilihat dari tingkat produktifitas, serta mutu pelayanan.

Proses pengelolaan operasi tidak mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja, karena faktor pengelolaan operasi memiliki aspek yang cukup luas sehingga mempengaruhi faktor-faktor lain yang dapat mendukung kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Proses pengelolaan operasi terutama akan sangat berpengaruh terhadap persepsi yang diterima oleh pelanggan karena pelanggan-lah yang dapat menilai baik tidaknya penciptaan nilai yang dimulai dari proses pendaftaran sampai dengan pelanggan keluar dari rumah sakit.

Seiring perkembangan jaman, pelanggan semakin sulit untuk dipuaskan. Mereka semakin pandai, semakin menginginkan yang terbaik, dan mudah berpindah ke rumah sakit lain yang menawarkan fasilitas dan pelayanan yang lebih baik. Menurut Jeffrey Gitomer seperti yang dikutip (Kotler dan Keller 2006,p.146) bahwa membuat pelanggan puas adalah bukan hal yang utama karena kompetitor dapat melakukan hal ini. Tantangan yang harus dihadapi adalah bagaimana cara membuat pelanggan loyal terhadap perusahaan.

RSIA Kurnia sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa, tidak hanya mengedepankan 4P (*price, place, product, promotion*), akan tetapi, juga memerlukan tambahan 3P lagi yaitu *people, physical evidence, process*. RSIA Kurnia telah memiliki sistem pengelolaan operasi yang cukup baik, hal ini terlihat pada *Cycle Time* (waktu untuk pelayanan pasien dari awal sampai selesai) yang merupakan salah satu faktor dari "3P" digunakan sebagai tolak ukur kunci dalam operasional RSIA Kurnia dengan didukung sistem informasi manajemen rumah sakit berbasis *information technology* yang terus berkembang, disertai dengan adanya data base kepuasan pelanggan yang telah dikumpulkan oleh pihak rumah sakit melalui survei maupun masukan yang diberikan melalui *email* atau sms oleh pelanggan. Data base ini digunakan sebagai dasar perbaikan sistem pelayanan terhadap pelanggan agar lebih cepat, tepat dan akurat. Dalam hal sarana dan prasarana, pengadaan alat-alat kesehatan berkembang mengikuti kebutuhan dalam rangka mencapai diagnosis yang tepat dan akurat. Dengan adanya sarana prasarana yang lengkap ini secara tidak langsung dapat meningkatkan angka kunjungan baik rawat jalan maupun rawat inap.

Adapun sistem pengolahan limbah pasca operasi, RSIA Kurnia saat ini telah memiliki sistem yang baik. Pada limbah padat, pihak rumah sakit telah bekerja sama

dengan rumah sakit pemerintah untuk penggunaan *incenerator* (tempat pembakaran sampah), sedangkan untuk limbah cair, RSIA Kurnia telah memiliki sistem IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) yang cukup baik.

C. Proses Pelayanan Purna Jual berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja RSIA Kurnia

Setelah melakukan pembelian atau mendapatkan pelayanan, pelanggan akan melakukan evaluasi terhadap pelayanan yang telah diterima dengan pelayanan yang diharapkan. Apabila pelayanan yang diterima lebih rendah dari pelayanan yang diharapkan pelanggan akan merasa kecewa, dan sebaliknya, apabila pelayanan yang diterima lebih tinggi dari yang diharapkan pelanggan akan merasa puas. Pasien pada RSIA Kurnia dapat dibedakan menjadi 2 macam, yaitu pasien pelanggan perusahaan, asuransi dan pasien umum. Pada pasien langganan asuransi maupun perusahaan RSIA kurnia menyediakan petugas khusus yang berperan sebagai mediator antara dokter rumah sakit dengan perusahaan maupun dokter rumah sakit dengan asuransi.

Pelayanan rumah sakit merupakan salah satu keberhasilan sebuah rumah sakit. RSIA Kurnia sebagai penyedia jasa pelayanan medis saat ini lebih memfokuskan pelayanan purna jual terhadap pasien. Sebagai contoh, RSIA Kurnia memiliki karyawan khusus yang bertanggung jawab menangani pelayanan purna jual melalui *email*, telpon atau sms. Dengan adanya pelayanan purna jual tersebut, dapat meningkatkan jumlah kunjungan maupun perawatan di rumah sakit. Pelayanan purna jual ini tidak selalu dilakukan oleh karyawan akan tetapi dilakukan oleh pihak manajemen.

Richard F. Gerson dalam bukunya mengukur kepuasan pelanggan (2002,p.194) mengemukakan bahwa terdapat 10 hal yang dapat dilakukan untuk menambah jumlah pelanggan dan mempertahankan pelanggan, sebagai berikut:

1. Setiap orang bekerja untuk pelanggan. Perusahaan harus menjadi organisasi yang berfokus terhadap pelanggan secara menyeluruh dan tuntas. Oleh karena itu, pelanggan harus ditempatkan pada posisi setinggi mungkin untuk memastikan kepuasan mereka dan menjamin bahwa mereka akan loyal pada perusahaan.
2. Mengenali pelanggan secara akrab. Perusahaan yang mengenali pelanggan yang secara akrab, akan jauh lebih *profitable* dibanding dengan pesaingnya. Ini karena perusahaan memberikan pelanggan semua hal yang mereka minta dan inginkan. Cara mengenali pelanggan secara akrab dapat dilakukan melalui bertanya langsung kepada mereka, surat menyurat, telepon, ataupun melakukan survei.
3. Membangun mutu dalam produk dan jasa. Memberikan tingkat mutu setinggi mungkin, sangat mungkin karena pelanggan semakin kritis setiap harinya.
4. Mengembangkan gairah fokus pelanggan.
5. Melatih staf. Faktor ini merupakan salah satu yang paling penting untuk menciptakan mutu dan mencapai kepuasan pelanggan. Pelatihan staf tidak hanya terbatas pada pelatihan pelayanan medis saja, tetapi juga mencakup kepada pelayanan non medis, seperti cara menerima keluhan yang baik, melayani pasien dengan baik.
6. Memberdayakan karyawan. Melatih karyawan untuk membangun mutu, untuk memberikan pelayanan yang prima dan untuk bertanggung jawab untuk

memuaskan pelanggan belumlah cukup. Perusahaan juga harus memberdayakan karyawan dengan memberikan wewenang untuk melakukan apapun yang bisa menjamin kepuasan pelanggan.

7. Terus- menerus mengukur. Pengukuran secara berkala penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah berhasil meningkatkan kualitas mutu pelayanannya.
8. Memberikan pengakuan dan imbalan. Pengakuan serta imbalan sebagai bentuk penghargaan terhadap pelanggan dapat diwujudkan dengan mengirimkan kartu ucapan terimakasih, kartu selamat hari raya, kartu selamat ulang tahun dan juga bingkisan kenangan untuk pelanggan.
9. Mencari cara-cara baru. Meninggalkan cara-cara biasa dan melakukan perubahan positif terhadap cara-cara lama dalam hal pemberian pelayanan terhadap pelanggan dapat memberikan nilai tambah dimata pelanggan.
10. Buat menjadi lebih baik. Perusahaan harus selalu memperbaiki mutu pelayanan untuk dapat terus meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dalam rangka mempertahankan pelanggan atau *customer retention*, RSIA Kurnia mengadakan pertemuan dengan pelanggan secara periodik, Seperti mengundang pasien perusahaan langganan maupun umum dalam acara seminar atau diskusi kesehatan untuk awam, lomba balita sehat dll. RSIA Kurnia juga memiliki karyawan khusus yang bertanggung jawab menangani pelayanan purna jual melalui email, telpon atau sms.

D. Proses Pengelolaan Pelanggan berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja RSIA Kurnia

Interaksi antara personel dan organisasi (visi, misi, tujuan, nilai, sistem dan proses) dari waktu ke waktu berefek kepada perkembangan kultur organisasi. Terdapat 6 dimensi proses untuk terciptanya ruang kerja yang produktif yaitu:

1. **Visi, tujuan bersama, dan kepemimpinan.** Ruang kerja produktif dikembangkan bersama-sama oleh visi, dan tujuan dan atau goal bersama. Keberadaan atau bergabung seseorang menjadi anggota organisasi karena mereka mempunyai visi dan tujuan yang sama dengan kelompok atau organisasi. Peran pemimpin dalam organisasi adalah memfasilitasi agar fungsi dan tanggung jawab setiap anggota menjadi fokus. Pemimpin harus mengembangkan partisipasi sehingga tercipta tujuan bersama dan pemimpin harus tetap konsisten terhadap fokus yang akan dicapai oleh organisasi.
2. **Berbagi nilai dan kerja kelompok.** Pada ruang kerja produktif, personel saling percaya dan menerima individu lain. Mereka menegakkan tujuan bersama melalui kepercayaan dan pengertian. Mereka berusaha bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.
3. **Otonomi individual dan kebebasan.** Pada ruang kerja produktif, tugas yang harus diselesaikan, dan kompetensi personel lebih penting dari posisi maupun jabatan.
4. **Hubungan kerja positif via umpan balik dan pemecahan masalah.** Pada ruang kerja produktif personel fokus kepada kinerja bukan kepada status maupun tingkat posisi dalam organisasi. Pada ruang kerja produktif atmosfer memberi

dan menerima, belajar, terus meneliti untuk menemukan cara untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa menjadi fokus setiap individu.

5. Fokus manajemen. Ruang kerja produktif selalu mendukung proses pencapaian tujuan bersama. Setiap personel dilengkapi instrumen yang dibutuhkan untuk mencapai sukses.
6. Struktur kerja. Pada ruang kerja produktif, setiap personel mengetahui apa yang seharusnya mereka lakukan. Mereka mengetahui ketrampilan apa yang dibutuhkan dan bagaimana mengaplikasikannya untuk menghasilkan kinerja tinggi.

Selain itu, ada 12 pilar komponen yang mendukung terciptanya atmosfer organisasi kinerja tinggi. Seluruh pilar ini bila diaplikasikan dapat mendorong terciptanya prestasi kerja maksimal personel melalui keterlibatan, kemandirian manajemen, otonomi, dan pemberdayaan personel sebagai berikut:

1. Berbagi visi. Tonggak pertama adalah mengembangkan visi organisasi atau kelompok secara bersama. Visi dapat dijelaskan sebagai tujuan akhir dari kelompok. Visi menjelaskan secara rinci dan dapat dimengerti kepada setiap personel, kenapa kita disini, siapa kita, dan apa produk kita.
2. Berbagi nilai. Tonggak kedua adalah mengembangkan nilai-nilai organisasi atau kelompok secara bersama. Bila nilai dasar organisasi menjadi norma personel maupun kelompok, maka akan berefek terhadap kualitas, kuantitas, dan prestasi kerja.
3. Tujuan. Penentuan tujuan organisasi secara akurat, spesifik, dan dilatari oleh nilai organisasi merupakan konstituen yang penting.

4. Fokus. Pemimpin harus mengembangkan proses manajemen sedemikian rupa sehingga setiap anggota bertindak konsisten dan fokus pada misi kelompok dan organisasi.
5. Kerinduan akan produktivitas. Para pemimpin dan manajer harus secara jelas mengekspresikan bahwa mereka menilai dan menginginkan kinerja tinggi.
6. Dukungan untuk sukses. Bila mitra kerja menyadari bahwa pemimpin memfasilitasi mereka dengan instrumen, dana, peralatan, waktu, sumber daya dan pasar untuk menjual produk, mereka akan loyal untuk bekerja keras.
7. Personel kompeten. Kita harus yakin bahwa mitra kerja dapat bekerja dengan sukses. Jika kita menginginkan anggota kelompok bertindak dengan cara tertentu dan menampilkan kinerja pada tingkat tertentu. Kita harus yakin bahwa mereka mempunyai kompetensi untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.
8. Kerja kelompok. Untuk mencapai sesuatu yang besar, aliansi dan sinergi antar personel mutlak dilaksanakan melalui kerja kelompok.
9. Pemberdayaan dan otonomi.
10. Kepemimpinan. Pemimpin yang sukses harus memimpin dengan menciptakan atmosfer atau kondisi sehingga membuat setiap personel dapat berkontribusi secara total.
11. Umpan balik dan penyelesaian masalah. Umpan balik memberikan informasi seberapa jauh penampilan personel konsisten dengan ekspektasi yang ditentukan. Umpan balik akan efektif bila si penerima mengharapkan informasi, mau mendengar dan merubah perilaku kerja bila dibutuhkan, untuk meningkatkan kinerja.

12. Imbalan. Setiap personel membutuhkan insentif baik secara sosial maupun finansial. Personel akan bekerja keras dan sungguh hati bila usaha mereka menghasilkan apa yang mereka inginkan, butuhkan, dan bernilai. Artinya personel akan termotivasi tinggi, apabila usaha mereka menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan bernilai.

Melakukan survei, mengumpulkan data kepuasan pelanggan, memasukkannya ke dalam data base, serta menggunakannya sebagai dasar sistem perbaikan pelayanan RSIA Kurnia merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk dapat meningkatkan kinerja RSIA Kurnia secara keseluruhan.

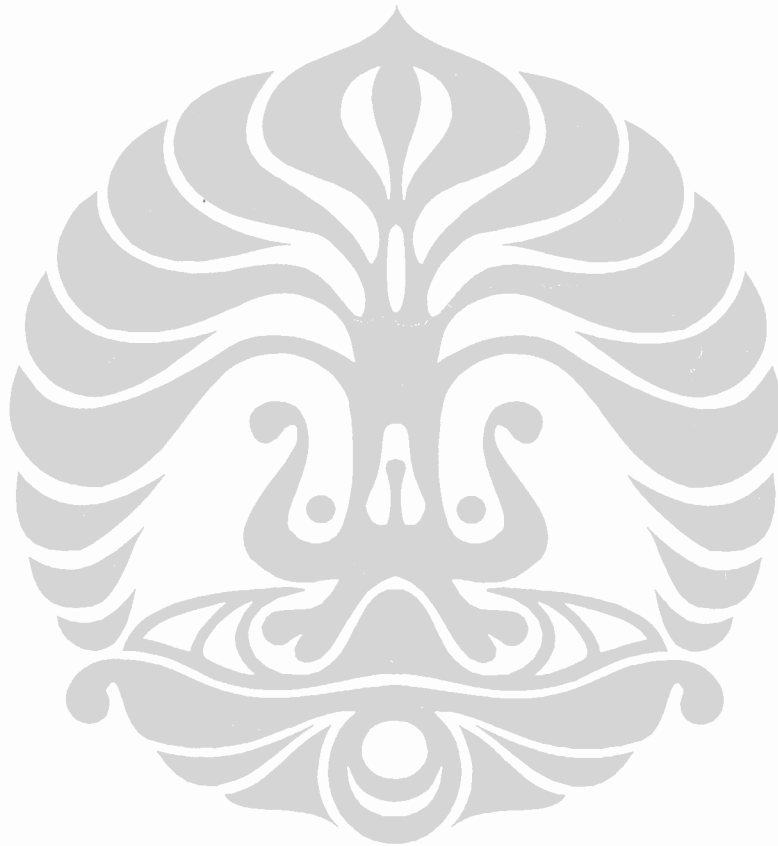
7.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan pada RSIA Kurnia memiliki keterbatasan dalam hal persepsi responden, landasan teori, maupun konsep penelitian tersebut. Pertama, beragamnya latar belakang responden yang tentunya akan bersifat subjektif akan mempengaruhi jawaban maupun hasil penelitian yang diberikan oleh responden. Kedua, adanya berbagai persepsi mengenai kinerja rumah sakit, pada penelitian ini hanya melihat pengaruh perspektif bisnis internal terhadap kinerja RSIA Kurnia. Instrumen kuisioner yang digunakan untuk pengumpulan data masih terdapat kekurangan walaupun sebelumnya peneliti telah melakukan uji validitas dan reliabilitas. Hal ini merupakan suatu keterbatasan peneliti dalam menyusun instrumen.

Karena banyaknya variabel yang diteliti dan jumlah pertanyaan yang cukup banyak sehingga responden merasa jenuh dalam memberikan jawaban secara objektif.

Secara konseptual penelitian yang dilakukan ini, baru memakai 4 variabel yang mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung yaitu: proses inovasi, proses

pengelolaan operasi, proses pelayanan purna jual, proses pengelolaan pelanggan. Penelitian ini merupakan pendapat/ tanggapan dari responden terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang berkaitan dengan keempat variabel tersebut. Ketiga, penelitian ini memakai survei dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan alat statistik dalam pengolahannya sehingga dalam penelitian ini tidak didapat informasi yang mendalam dari variabel-variabel tersebut sehingga banyak terdapat kelemahan.





BAB 8

KESIMPULAN DAN SARAN

8.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data dan perhitungan statistik seperti yang diuraikan pada bab sebelumnya maka penelitian ini menghasilkan temuan berikut :

1. Proses Inovasi (X1) mempengaruhi kinerja (X5) secara langsung tetapi tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja (X5).
2. Proses Pengelolaan Operasi (X2) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja (X5), tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui proses pengelolaan pelanggan (X4).
3. Pelayanan Purna Jual (X3) mempengaruhi kinerja (X5) secara langsung dan memiliki pengaruh tidak langsung melalui proses pengelolaan pelanggan (X4).
4. Proses Pengelolaan pelanggan (X4) memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja (X5).

Berdasarkan temuan tersebut dapat dikemukakan bahwa variabel kinerja rumah sakit dipengaruhi oleh berbagai variabel diantaranya proses inovasi, proses untuk pengelolaan operasi, proses untuk pelayanan purna jual dan proses untuk pengelolaan pelanggan.

8.2. SARAN

Dari kesimpulan diatas disarankan hal – hal sebagai berikut :

1. Perlu diadakannya Inovasi baru yang akan meningkatkan kinerja RSIA Kurnia dengan menciptakan produk atau jasa baru yang bertujuan untuk memuaskan pelanggan .
2. Perlu adanya peningkatan pada proses pengelolaan operasi serta pengelolaan pelanggan yang akan meningkatkan kinerja RSIA Kurnia antara lain membuat sistem dan prosedur untuk jaminan klaim dan layanan konsultasi yang lebih baik .
3. Pada penelitian ini proses pelayanan purna jual sangat mempengaruhi kinerja oleh karena itu pimpinan RSIA kurnia perlu membentuk suatu tim pengendalian mutu yang berfungsi untuk mengontrol jasa yang ditawarkan dan mengkaji pelayanan purna jual yang telah dilakukan
4. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui variabel lain yang mempengaruhi kinerja RSIA Kurnia.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Aditama, Tjandra Yoga.2000. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. Universitas Indonesia (UI press).Jakarta
- Adikoesoemo, Suparto.2002. *Manajemen Rumah Sakit*. Pustaka Sinar Harapan.Jakarta
- Arief, Muhtosim.2006. *Pemasaran Jasa & Kualitas Pelayanan*. Bayumedia Publishing.Jakarta
- Dirgantoro, Crown.2001.*Manajemen Stratejik*.Grasindo.Jakarta.
- Ghozali Imam.2007.*Konsep Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0*.Badan Penerbit Undip.Semarang.
- Ghozali Imam.2005.*Struktural Equation Modeling*.Badan Penerbit Undip.Semarang.
- Hafizurrachman, 2007. *Disertasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Kepla Program Studi Kesehatan dan Kedokteran Pada Perguruan Tinggi Swasta Wilayah Kopertis III (2007)*
- Ilyas, Yaslis.2006. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Cetakan Kedua Jakarta 2006.
- Ilyas. Yaslis.2001. *Kinerja Teori Penilaian dan Penelitian*, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI, Cetakan Ketiga, Jakarta.
- Istijanto,MM,M.Com.2005.*Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*.PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kaplan Robert S and David P Norton. 2000. *Menerapkan strategi menjadi aksi Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Kuswadi.2004.*Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*.Gramedia.Jakarta.
- Kotler, Philip and Keller Lane Kevin. 2006. *Marketing Management*, Pearson Education International, New Jersey.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo.2007. *Step By Step In Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Masri Singarimbun, Sofian Efendi.1995.*Metode Penelitian Survai*.LP3ES.Jakarta

- Mulyadi & J. Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2005. *Balanced Scorecard Untuk Rumah Sakit*, Ikatan Akutansi Indonesia, Jakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Morgan L Rebecca. 1996. *Melayani Pelanggan Kecewa*. Penerbit PPM. Jakarta.
- Niven, PR. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics Mempertahankan Kinerja Maksimal*, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Pabundu Tika, M. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ruky, A S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System) Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Cetakan Keempat. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Riduwan. 2006. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Alfabeta. Bandung.
- Riduwan. 2007. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Alfabeta. Bandung.
- Riduwan. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Rumpersad, Hubert K. 2006. *Total Performance Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Siagian, SP. 2003. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sadono Sukirno, Wan Sabri Husin, Danny Indrianto, Charles Sianturi, Kurniawan Saefullah. 2006. *Pengantar Bisnis*. Kencana. Cetakan ke 2 Jakarta.
- Sarwono, J. 2007. *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Sarwono, J. 2005. *Teori dan Praktik Riset Pemasaran dengan SPSS*. Penerbit Andi Yogyakarta.

Sony Yuwono, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan. 2007. *Petunjuk Praktis penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang berfokus pada strategi*. Cetakan Kelima. PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.2007

Sugiyono.1999.*Metode Penelitian Bisnis*.CV Alfabeta.Bandung.

Santoso, Singgih. 2007. *Structural Equation Modelling Konsep dan Aplikasi dengan AMOS*.PT Elex Media Kompetindo.Jakarta.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*.PT Raja Grafindo Persada.Jakarta.

Wibisono, Dermawan.2006.*Manajemen Kinerja*.Penerbit Erlangga.Jakarta.

Tunggal AW.2003. *Pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.

Tunggal AW.2005.*Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.

Gaspersz, Vincent. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PTGramedia, Cetakan keempat,Jakarta.

Kinerja Rumah Sakit BLU Harus Memberikan Pelayanan Terbaik [Diakses pada tanggal 20 Nopember 2007] URL :
<http://www.depkominfo.go.id/portal/index.php?act=detail&mod=berita&view=1&id=BRT071004142801> .

Sistem Informasi diakses tanggal 14 Januari 2008 URL :
http://id.wikipedia.org/wiki/Sistem_informasi)

Keselarasan. (Diakses 14 Januari 2007) URL
<http://www.baldrige21.com/05%20GLOSSARY/BAHASA/05%20G%20ID%20A1ignment.html>

**SURAT PERSETUJUAN KEIKUTSERTAAN
DALAM PENELITIAN**

Setelah mendapat penjelasan secara lengkap mengenai pelaksanaan penelitian **PENGARUH PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL TERHADAP RSIA KURNIA TAHUN 2008**, dengan ini Saya menyatakan secara sukarela:

Bersedia / Tidak Bersedia (*coret salah satu)

Untuk ikut serta dalam penelitian ini sebagai responden dan mengisi kuesioner.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat proses inovasi, proses untuk pengelolaan operasi, proses untuk pelayanan purna jual, dan proses untuk pengelolaan pelanggan.

Data isian kuesioner dan data diri Anda dijamin kerahasiaannya dalam penelitian ini.

Demikian surat persetujuan ini dibuat dalam keadaan sadar tanpa paksaan.

Cilegon,.....2008

Yang memberi pernyataan,

(.....)

Cara Pengisian Instrumen

Kepada Yth sejawat sekalian,

Mohon bantuannya untuk mengisi dengan sujujurnya jawaban sejawat terhadap pernyataan dan atau pertanyaan yang saya ajukan berkaitan dengan pengukuran dari pengaruh 5 variabel yaitu variabel Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Proses Untuk Pelayanan Purna Jual, Proses Untuk Pengelolaan Pelanggan, Proses Kinerja pada Rumah Sakit.

Adapun petunjuk pengisian sebagai berikut :

1. Bacalah secara cermat pernyataan pernyataan di bawah ini
 2. Lengkapi data diri dengan mengisi titik-titik di bawah
 3. Pada pertanyaan pilihan, berilah tanda silang (X) pada pilihan yang sesuai dengan data diri Anda.
-

IDENTITAS RESPONDEN

1. Usia : tahun
2. Jenis Kelamin: (0) Wanita (1) Pria
3. Tingkat Pendidikan:
 - (1) SD (4) Diploma I / II
 - (2) SMP (5) Akademi / DIII
 - (3) SMA (6) Universitas
4. Jenis Pekerjaan :
 - (1) Tenaga Medis (Dokter / Dokter Spesialis)
 - (2) Keperawatan (Perawat, Bidan, SPRG, ARO, Fisiotherapy)
 - (3) Penunjang Medis (Apoteker, Asisten Apoteker Analis Lab. Kesling, Nutrionist, Radiografer, APIKES)

(4) Administrasi (Tata usaha, Keuangan, Pejabat Struktural, Satpam, Cleaning Service, Sopir)

(5) Lain-lain, sebutkan.....

5. Unit Pekerjaan :

Tuliskan nama unit / ruang tempat Anda bekerja pada saat ini

.....

6. Status Kepegawaian

(1) Tetap / Kontrak (3) Harian Lepas

(2) Honorer

7. Tingkat Penghasilan kotor per bulan dari RSIA Kurnia

(1) Kurang dari Rp. 1.000.000;

(2) Rp. 1.000.000; s/d Rp. 1.999.999;

(3) Rp. 2.000.000; s/d Rp. 2.999.999;

(4) Rp. 3.000.000; atau lebih

Cara Pengisian Instrumen

Kepada Yth sejawat sekalian,

Mohon bantuannya untuk mengisi dengan sujujurnya jawaban sejawat terhadap pernyataan dan atau pertanyaan yang saya ajukan berkaitan dengan pengukuran dari pengaruh 5 variabel yaitu variabel Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Proses Untuk Pelayanan Purna Jual, Proses Untuk Pengelolaan Pelanggan, Proses Kinerja pada Rumah Sakit.

Adapun petunjuk pengisian sebagai berikut :

1. Bacalah secara cermat pernyataan pernyataan di bawah ini
2. Setiap pernyataan disertai lima alternatif jawaban, yaitu
 1. Sangat tidak setuju
 2. Tidak setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Setuju
 5. Sangat setuju
3. Semua jawaban adalah benar, tetapi pilihlah salah satu jawaban yang paling mewakili pendapat bapak/ibu dengan memberi tanda silang (x) pada kolom jawaban yang telah disediakan.
4. Jawaban yang salah, dapat diganti dengan memberi tanda (x) pada jawaban yang salah, kemudian memberi tanda silang (x) kembali pada jawaban yang dianggap benar.
5. Jawaban bapak /ibu akan dijaga kerahasiannya dan tidak akan berpengaruh terhadap tugas/jabatan bapak ibu.

Demikianlah saya ucapkan terima kasih atas bantuannya.

Hormat saya,

Tubagus Edi Kusnadi

PROSES INOVASI

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1.	RSIA Kurnia mengeluarkan jasa layanan baru secara berkala kepada pelanggan					
2.	RSIA Kurnia mendukung karyawan untuk menyumbangkan ide terhadap pembentukan jasa baru.					
3.	RSIA Kurnia mendukung karyawan untuk melakukan perbaikan proses pemberian layanan kepada pelanggan					
4.	RSIA Kurnia melibatkan pelanggan dalam pembentukan jasa pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya					
5.	RSIA Kurnia memiliki pelayanan yang tidak dimiliki oleh rumah sakit lain					
6.	RSIA Kurnia dapat menerjemahkan ide-ide saran mengenai perbaikan pelayanan yang datang dari pelanggan					
7.	RSIA Kurnia memiliki divisi khusus yang bertanggung jawab atas pengembangan jasa pelayanan baru					
8.	RSIA Kurnia dapat melihat peluang pasar untuk jasa pelayanan baru					
9.	RSIA Kurnia tidak segan mengeluarkan biaya pelatihan karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan					
10.	RSIA Kurnia mengadakan pertemuan karyawan secara berkala untuk berbagi pengetahuan baru					

Cara Pengisian Instrumen

Kepada Yth sejawat sekalian,

Mohon bantuannya untuk mengisi dengan sujujurnya jawaban sejawat terhadap pernyataan dan atau pertanyaan yang saya ajukan berkaitan dengan pengukuran dari pengaruh 5 variabel yaitu variabel Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Proses Untuk Pelayanan Purna Jual, Proses Untuk Pengelolaan Pelanggan, Proses Kinerja pada Rumah Sakit.

Adapun petunjuk pengisian sebagai berikut :

1. Bacalah secara cermat pernyataan pernyataan di bawah ini
2. Setiap pernyataan disertai lima alternatif jawaban, yaitu
 1. Sangat tidak setuju
 2. Tidak setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Setuju
 5. Sangat setuju
3. Semua jawaban adalah benar, tetapi pilihlah salah satu jawaban yang paling mewakili pendapat bapak/ibu dengan memberi tanda silang (x) pada kolom jawaban yang telah disediakan.
4. Jawaban yang salah, dapat diganti dengan memberi tanda (x) pada jawaban yang salah, kemudian memberi tanda silang (x) kembali pada jawaban yang dianggap benar.
5. Jawaban bapak /ibu akan dijaga kerahasiannya dan tidak akan berpengaruh terhadap tugas/jabatan bapak ibu.

Demikianlah saya ucapkan terima kasih atas bantuannya.

Hormat saya,

Tubagus Edi Kusnadi

PROSES UNTUK PENGELOLAAN OPERASI

NO	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	RSIA Kurnia telah mengembangkan standar operasional yang digunakan pada semua bagian					
2.	Cycle time (waktu untuk pelayanan pasien dari awal sampai selesai) digunakan sebagai tolak ukur kunci dalam operasional RSIA Kurnia					
3.	Standar operasional memungkinkan RSIA Kurnia untuk mencegah timbulnya masalah.					
4.	RSIA Kurnia telah membuat standar yang terukur untuk seluruh proses pelayanan					
5.	RSIA Kurnia telah memberikan pelayanan secara efisien kepada pelanggan					
6.	Hubungan dengan pemasok berjalan dengan baik (dalam hal ketepatan waktu pelayanan, kualitas, biaya)					
7.	Alat kesehatan yang dimiliki RSIA Kurnia masih memadai.					
8.	Alat kesehatan yang dimiliki RSIA Kurnia dapat bekerja dengan baik.					
9.	Keselamatan kerja karyawan telah dijamin dengan baik oleh RSIA Kurnia					
10.	RSIA Kurnia mampu menangani dengan baik limbah yang dihasilkannya					

Cara Pengisian Instrumen

Kepada Yth sejawat sekalian,

Mohon bantuannya untuk mengisi dengan sujujurnya jawaban sejawat terhadap pernyataan dan atau pertanyaan yang saya ajukan berkaitan dengan pengukuran dari pengaruh 5 variabel yaitu variabel Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Proses Untuk Pelayanan Purna Jual, Proses Untuk Pengelolaan Pelanggan, Proses Kinerja pada Rumah Sakit.

Adapun petunjuk pengisian sebagai berikut :

1. Bacalah secara cermat pernyataan pernyataan di bawah ini
2. Setiap pernyataan disertai lima alternatif jawaban, yaitu
 1. Sangat tidak setuju
 2. Tidak setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Setuju
 5. Sangat setuju
3. Semua jawaban adalah benar, tetapi pilihlah salah satu jawaban yang paling mewakili pendapat bapak/ibu dengan memberi tanda silang (x) pada kolom jawaban yang telah disediakan.
4. Jawaban yang salah, dapat diganti dengan memberi tanda (x) pada jawaban yang salah, kemudian memberi tanda silang (x) kembali pada jawaban yang dianggap benar.
5. Jawaban bapak /ibu akan dijaga kerahasiannya dan tidak akan berpengaruh terhadap tugas/jabatan bapak ibu.

Demikianlah saya ucapkan terima kasih atas bantuannya.

Hormat saya,

Tubagus Edi Kusnadi

PROSES PELAYANAN PURNA JUAL

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	RSIA Kurnia merespon dengan cepat terhadap keluhan yang disampaikan pelanggan					
2.	RSIA Kurnia memiliki prosedur untuk jaminan klaim pasien perusahaan					
3.	RSIA Kurnia menyediakan layanan konsultasi gratis bagi pelanggannya					
4.	RSIA Kurnia memiliki layanan purna jual yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain					
5.	RSIA Kurnia memiliki karyawan khusus untuk menangani pelayanan purna jual pelanggan					
6.	RSIA Kurnia memantau secara aktif perkembangan kondisi pelanggan yang telah selesai menjalani perawatan					
7.	RSIA Kurnia bersedia melakukan perbaikan terhadap pelayanan yang diberikan yang tidak sesuai dengan spesifikasi pelanggan					
8.	RSIA Kurnia memiliki data base yang memadai mengenai pelanggan pasca menerima pelayanan					
9.	RSIA Kurnia mendukung tiap karyawannya untuk melakukan pelayanan purna jual yang memuaskan					
10.	RSIA Kurnia melakukan penilaian secara berkala terhadap sistem pelayanan purna jual yang dimiliki					

Cara Pengisian Instrumen

Kepada Yth sejawat sekalian,

Mohon bantuannya untuk mengisi dengan sujujurnya jawaban sejawat terhadap pernyataan dan atau pertanyaan yang saya ajukan berkaitan dengan pengukuran dari pengaruh 5 variabel yaitu variabel Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Proses Untuk Pelayanan Purna Jual, Proses Untuk Pengelolaan Pelanggan, Proses Kinerja pada Rumah Sakit.

Adapun petunjuk pengisian sebagai berikut :

1. Bacalah secara cermat pernyataan pernyataan di bawah ini
2. Setiap pernyataan disertai lima alternatif jawaban, yaitu
 1. Sangat tidak setuju
 2. Tidak setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Setuju
 5. Sangat setuju
3. Semua jawaban adalah benar, tetapi pilihlah salah satu jawaban yang paling mewakili pendapat bapak/ibu dengan memberi tanda silang (x) pada kolom jawaban yang telah disediakan.
4. Jawaban yang salah, dapat diganti dengan memberi tanda (x) pada jawaban yang salah, kemudian memberi tanda silang (x) kembali pada jawaban yang dianggap benar.
5. Jawaban bapak /ibu akan dijaga kerahasiannya dan tidak akan berpengaruh terhadap tugas/jabatan bapak ibu.

Demikianlah saya ucapkan terima kasih atas bantuannya.

Hormat saya,

Tubagus Edi Kusnadi

PROSES UNTUK PENGELOLAAN PELANGGAN

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	RSIA Kumia memiliki data base mengenai kepuasan pelanggan					
2.	RSIA Kumia mengumpulkan data kepuasan pelanggan dengan menggunakan berbagai teknik seperti survei telepon.					
3.	Survei kepuasan pelanggan yang dilakukan lebih difokuskan pada upaya menyenangkan pelanggan daripada hanya untuk memuaskan pelanggan.					
4.	Hal-hal yang ditanyakan dalam survey tentang kepuasan pelanggan, didasarkan pada riset untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang paling penting.					
5.	RSIA Kumia menggunakan kepuasan konsumen sebagai dasar perbaikan sistem pelayanan					
6.	RSIA Kumia telah menerapkan program manajemen hubungan pelanggan (CRM - <i>customer relationship management</i>)					
7.	RSIA Kumia juga mengukur tingkat kepuasan dari karyawan .					
8.	Manajemen selalu dapat ditemui ketika ada pelanggan yang ingin menyampaikan keluhan					
9.	RSIA Kumia memiliki divisi marketing yang kuat untuk menarik pelanggan					
10.	Direksi tidak segan untuk turun langsung menemui pelanggan yang complain					

Cara Pengisian Instrumen

Kepada Yth sejawat sekalian,

Mohon bantuannya untuk mengisi dengan sujujurnya jawaban sejawat terhadap pernyataan dan atau pertanyaan yang saya ajukan berkaitan dengan pengukuran dari pengaruh 5 variabel yaitu variabel Proses Inovasi, Proses Pengelolaan Operasi, Proses Untuk Pelayanan Purna Jual, Proses Untuk Pengelolaan Pelanggan, Proses Kinerja pada Rumah Sakit.

Adapun petunjuk pengisian sebagai berikut :

1. Bacalah secara cermat pernyataan pernyataan di bawah ini
2. Setiap pernyataan disertai lima alternatif jawaban, yaitu
 1. Sangat tidak setuju
 2. Tidak setuju
 3. Ragu-ragu
 4. Setuju
 5. Sangat setuju
3. Semua jawaban adalah benar, tetapi pilihlah salah satu jawaban yang paling mewakili pendapat bapak/ibu dengan memberi tanda silang (x) pada kolom jawaban yang telah disediakan.
4. Jawaban yang salah, dapat diganti dengan memberi tanda (x) pada jawaban yang salah, kemudian memberi tanda silang (x) kembali pada jawaban yang dianggap benar.
5. Jawaban bapak /ibu akan dijaga kerahasiannya dan tidak akan berpengaruh terhadap tugas/jabatan bapak ibu.

Demikianlah saya ucapkan terima kasih atas bantuannya.

Hormat saya,

Tubagus Edi Kusnadi

PROSES KINERJA

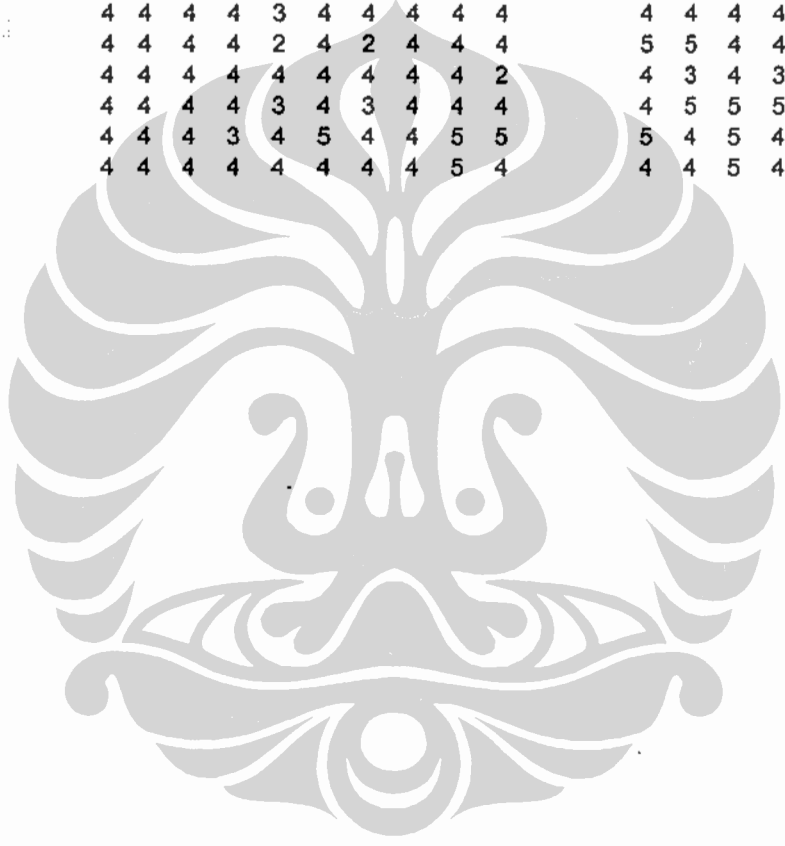
No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	RSIA Kurnia memiliki tingkat kunjungan rawat jalan yang cukup besar setiap bulannya					
2	RSIA Kurnia memiliki tingkat pertolongan persalinan normal yang cukup besar setiap bulannya					
3	RSIA Kurnia memiliki tingkat pertolongan persalinan dengan operasi <i>sectio caesaria</i> yang cukup besar setiap bulannya					
4	RSIA Kurnia memiliki tingkat kunjungan rawat inap yang cukup besar setiap bulannya					
5	Jumlah tenaga medis yang dimiliki RSIA Kurnia telah memadai					
6	RSIA Kurnia jarang terjadi pergantian pegawai					
7	RSIA Kurnia memiliki data mengenai jumlah kegagalan pemberian pelayanan, seperti masalah administrasi, kesalahan pengobatan, dan pengambilan obat					
8	RSIA Kurnia memiliki tingkat keberhasilan pelayanan rawat jalan yang besar					
9.	Tenaga medis memberikan ketepatan diagnosa yang besar					
10.	Tenaga medis memberikan ketepatan pemberian tindakan yang besar					

responden	PROSES INOVASI										PROSES PENGELOLAAN OPERASI										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3		
2	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3		
3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3		
4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3		
5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	2	5	5		
6	4	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4		
7	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4		
8	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	3	4	4	4	4		
9	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	
10	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	2	2	4	3	4	3	
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	2	3	2	4	4	4	
12	4	4	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	
13	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	
14	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	
15	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	
16	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	
17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	
18	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	
19	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
20	4	4	5	4	3	4	4	3	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
21	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	
22	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	
23	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
24	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
25	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
27	3	4	5	5	2	4	2	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	
28	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
29	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
30	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	
31	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
32	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	
41	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	3	2	2	4	4	
42	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	
43	4	5	5	5	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	
44	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
45	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	
47	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
50	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
51	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
52	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
53	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	

54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75

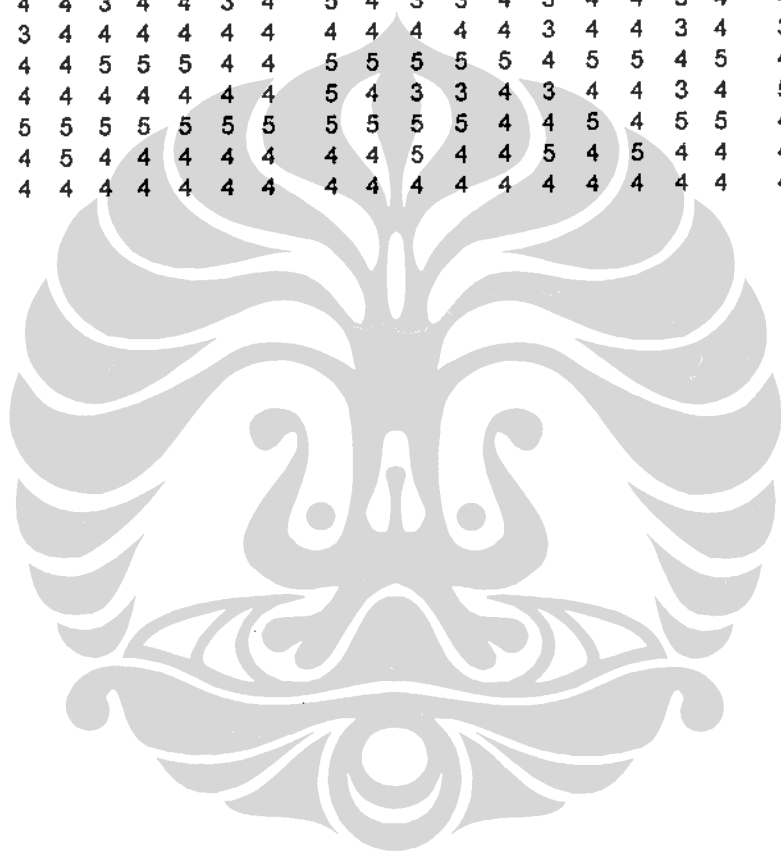
3 3 3 3 4 4 4 4 4 3
4 4 4 3 3 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 5 5 5 4 4
4 4 4 3 4 4 4 3 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 3 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 5 4
4 4 4 4 4 4 4 4 5 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 5 5 3 4 3 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 4 5 4 4 5
4 4 4 3 4 3 4 4 3 3
4 4 4 4 3 4 4 4 4 2
4 4 4 4 4 4 4 4 4 3
4 4 4 4 3 4 4 4 4 4
4 4 4 4 2 4 2 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 2
4 4 4 4 3 4 3 4 4 4
4 4 4 3 4 5 4 4 5 5
4 4 4 4 4 4 4 5 4

4 4 4 2 2 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 5 4 4 4 4
4 4 5 3 5 5 5 4 3 3
3 4 4 4 4 4 4 4 4 4
3 4 4 4 4 4 4 4 4 4
3 4 4 3 5 4 4 4 4 4
3 4 4 4 4 4 4 4 4 4
5 4 4 4 5 4 5 4 5 4
5 4 4 4 4 4 4 5 4 4
4 3 4 3 4 4 4 4 4 4
2 4 4 4 4 4 4 4 5 4
2 4 4 4 4 4 4 2 4 4
4 4 4 4 4 3 4 4 4 3
4 5 4 5 3 5 4 5 4 5
4 4 4 4 4 4 4 4 2 4
2 4 4 4 4 4 4 3 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
5 5 4 4 5 4 5 4 5 4
4 3 4 3 4 4 4 4 3 3
4 5 5 5 5 5 4 5 4 5
5 4 5 4 4 3 4 4 3 4
4 4 5 4 5 5 4 4 5 4



PELAYANAN PURNA JUAL										PENGELOLAAN PELANGGAN										PROSES KINERJA										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	5	3	3	5	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	2	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4
4	4	3	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4
4	4	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	4	3	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 4 5 4 4 5 4 5 4 4 4 4 2 5 4 4 4 4
5 4 4 3 3 4 4 4 3 4 4 4 5 4 5 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4 3 4
5 4 3 4 5 4 4 5 4 4 4 4 4 4 5 5 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4
5 5 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
5 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 5 4 5 4 5 4 5 4 3 3 4 5 5 4 4 4 5 3 3 4 3 4 4 4 3 3
5 4 5 4 4 3 4 4 4 3 4 3 4 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 4
4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 3 5 3 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
5 4 4 4 5 5 4 5 4 4 4 3 4 4 4 4 3 3 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4
4 4 4 4 3 4 4 4 4 4 4 5 5 5 5 5 4 4 5 4 5 5 4 4 4 4 4 4 4
4 4 3 4 4 4 4 4 4 4 5 4 3 3 4 3 4 4 3 4 5 4 4 3 4 4 4 4 4
4 4 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 4 4 5 4 5 5 4 4 4 5 5 4 4 4
4 4 4 4 5 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4
4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 4 4 4



Perhitungan Homogenitas Varians X1 dilihat dari X4
sori

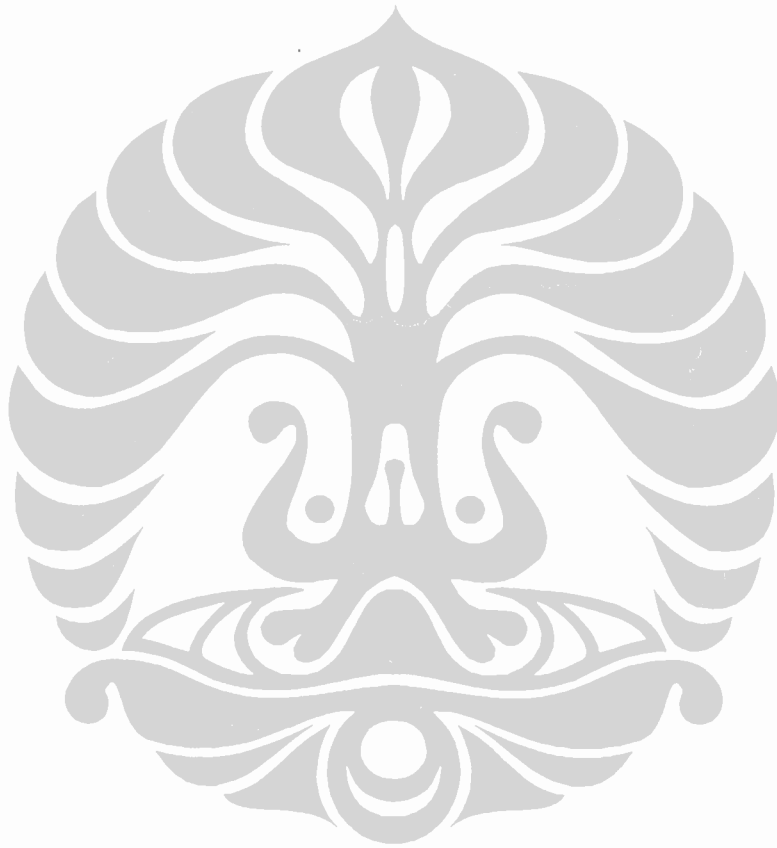
No	X1	x4	Kel	dk	f/dk	S _i ¹	Log S _i ²	dk S _i ¹	dk Log S _i ²
1	34	39	1	3	0.333	32.00	1.505	96.00	4.52
2	34	31							
3	34	34							
4	34	35							
5	35	35	2	1	1.000	40.50	1.607	40.50	1.61
6	35	44							
7	36	37	3	3	0.333	8.00	0.903	24.00	2.71
8	36	33							
9	36	47							
10	36	48							
11	37	36	4	3	0.333	50.00	1.899	150.00	5.10
12	37	46							
13	37	40							
14	37	40							
15	38	38	5	8	0.125	8.00	0.903	64.00	7.22
16	38	42							
17	38	36							
18	38	33							
19	38	39							
20	38	44							
21	38	41							
22	38	37							
23	38	47							
24	39	42	8	18	0.083	50.00	1.899	800.00	27.18
25	39	32							
26	39	38							
27	39	42							
28	39	38							
29	39	38							
30	39	38							
31	39	38							
32	39	38							
33	39	38							
34	38	38							
35	39	30							
36	39	38							
37	39	34							
38	39	40							
39	39	37							
40	39	38							
41	40	38	7	7	0.143	0.50	-0.301	3.50	-2.11
42	40	39							
43	40	38							
44	40	40							
45	40	41							
46	40	36							
47	40	39							
48	40	40							
49	41	39	8	10	0.100	12.50	1.097	125.00	10.97
50	41	44							
51	41	40							
52	41	41							
53	41	40							
54	41	41							
55	41	41							
56	41	41							
57	41	40							
58	41	42							
59	41	40							
60	42	33	9	6	0.167	2.00	0.301	12.00	1.81
61	42	35							
62	42	41							
63	42	38							
64	42	41							
65	42	35							
66	42	43							
67	43	40	10	3	0.333	18.00	1.255	54.00	3.77
68	43	46							
69	43	40							
70	43	45							
71	44	42	11	2	0.500	8.00	0.903	16.00	1.81
72	44	46							
73	44	40							
74	45	35	12	1	1.000	60.50	1.782	60.50	1.78
75	45	46							
Jumlah	2.962	2.943		63.00	4.43	290.00	13.35	1.445.50	66.36

Keterangan	
dk	63.00
s ¹	22.94
log s ²	1.36
Nilai B	85.72
Harga X ² _{total}	44.59
Harga X ² _{total}	79.082
Status -1	Ho diterima
Status -2	Homogen

Perhitungan Homogenitas Varians X2 dilihat dari X4

sori									
No	X2	X4	Kel	dk	f/dk	S _i ²	Log S _i ²	dk S _i ²	dk Log S _i ²
1	30	33	1						
2	31	38	2						
3	32	33	3	2	0.500	24.50	1.389	49.00	2.78
4	32	40							
5	32	39							
6	33	40	4	2	0.500	12.50	1.097	25.00	2.19
7	33	35							
8	33	41							
9	34	31	5	1	1.000	8.00	0.903	8.00	0.90
10	34	35							
11	35	37	6	1	1.000	4.50	0.653	4.60	0.65
12	35	34							
13	36	41	7	4	0.250	12.50	1.097	50.00	4.39
14	36	36							
15	36	44							
16	36	40							
17	36	37							
18	37	42	8	5	0.200	40.50	1.607	202.50	8.04
19	37	33							
20	37	32							
21	37	36							
22	37	36							
23	37	37							
24	38	39	9	15	0.067	8.00	0.903	120.00	13.55
25	38	35							
26	38	38							
27	38	35							
28	38	40							
29	38	36							
30	38	38							
31	38	38							
32	38	38							
33	38	39							
34	38	38							
35	38	38							
36	38	38							
37	38	38							
38	38	35							
39	38	40							
40	39	38	10	7	0.143	2.00	0.301	14.00	2.11
41	39	36							
42	39	38							
43	39	41							
44	39	40							
45	39	41							
46	39	40							
47	39	39							
48	40	39	11	7	0.143	30.00	1.477	210.00	10.34
49	40	42							
50	40	41							
51	40	30							
52	40	39							
53	40	34							
54	40	38							
55	40	43							
56	41	44	12	6	0.167	3.00	0.477	18.00	2.88
57	41	40							
58	41	41							
59	41	41							
60	41	41							
61	41	44							
62	41	45							
63	42	38	13	2	0.500	11.67	1.067	23.33	2.13
64	42	40							
65	42	42							
66	43	46	14	4	0.250	4.00	0.602	16.00	2.41
67	43	42							
68	43	46							
69	43	46							
70	43	42							
71	44	40	15	2	0.500	18.92	1.277	37.83	2.55
72	44	47							
73	44	40							
74	45	48	16						
75	47	47	17						
Jumlah	2,888	2,933		58,00	5,22	180,08	12,85	778,17	54,91

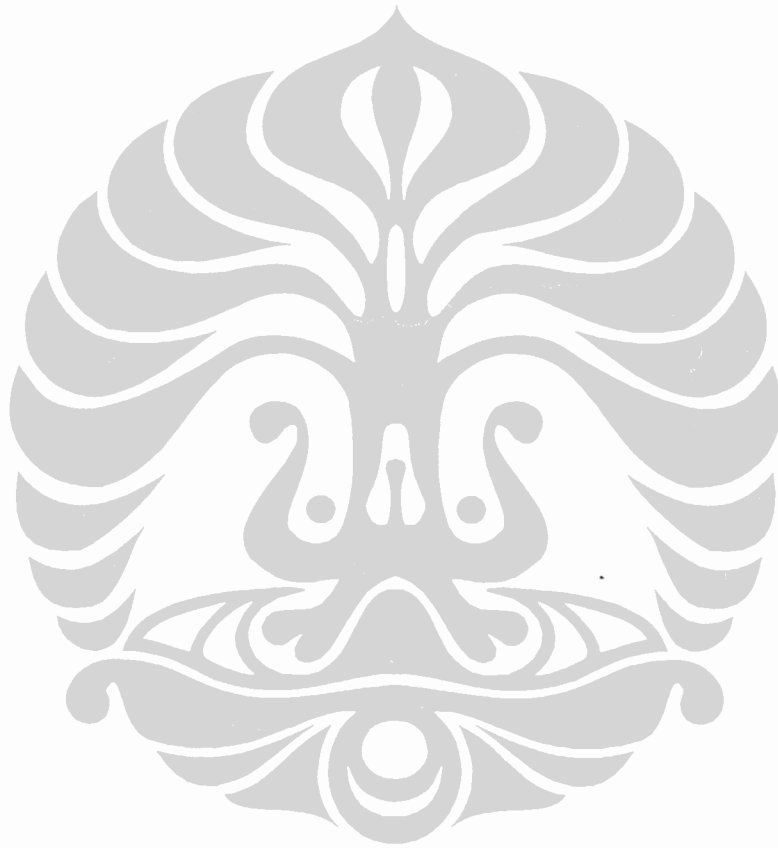
Keterangan	
dk	58.00
s^2	13.42
$\log a^2$	1.13
Nilai B	65.40
Harga X^2	24.17
Harga X^2_{tabel}	79.082
Status -1	Ho diterima
Status -2	Homogen



Perhitungan Homogenitas Varian X3 dilihat dari X4

sort									
No	X3	X4	Kel	dk	1/dk	S _i ²	Log S _i ²	dk S _i ²	dk Log S _i ²
1	31	38	1						
2	32	33	2	1	1.000	4.50	0.653	4.50	0.65
3	32	30							
4	33	31	3	1	1.000	8.00	0.903	8.00	0.90
5	33	35							
6	34	34	4	1	1.000	8.00	0.903	8.00	0.90
7	34	38							
8	35	33	5	8	0.125	0.50	-0.301	4.00	-2.41
9	35	32							
10	35	38							
11	35	38							
12	35	38							
13	35	38							
14	35	38							
15	35	38							
16	35	38							
17	36	39	6	8	0.125	18.00	1.255	144.00	10.04
18	36	33							
19	38	35							
20	38	38							
21	38	38							
22	38	38							
23	38	38							
24	38	39							
25	38	38							
26	37	37	7	2	0.500	2.00	0.301	4.00	0.60
27	37	35							
28	37	38							
29	38	36	8	3	0.333	32.00	1.505	96.00	4.52
30	38	44							
31	38	39							
32	38	38							
33	39	38	9	9	0.111	10.33	1.014	93.00	9.13
34	39	39							
35	39	44							
36	39	39							
37	39	34							
38	39	40							
39	39	40							
40	39	47							
41	39	40							
42	39	37							
43	40	42	10	9	0.111	2.00	0.301	18.00	2.71
44	40	40							
45	40	41							
46	40	42							
47	40	41							
48	40	40							
49	40	38							
50	40	40							
51	40	37							
52	40	40							
53	41	40	11	6	0.167	2.17	0.339	13.00	2.01
54	41	41							
55	41	40							
56	41	41							
57	41	44							
58	41	41							
59	41	43							
60	42	31	12	5	0.200	2.00	0.301	10.00	1.51
61	42	33							
62	42	48							
63	42	48							
64	42	41							
65	42	45							
66	43	48	13	2	0.500	18.00	1.255	36.00	2.51
67	43	40							
68	43	42							
69	44	41	14	1	1.000	18.00	1.255	18.00	1.26
70	44	35							
71	45	42	15	2	0.500	8.00	0.903	18.00	1.81
72	45	48							
73	45	48							
74	47	47	18						
75	48	48	17						
Jumlah	2.907	2.929		58.00	6.67	133.50	10.59	472.50	36.14

Keterangan	
dk	58,00
s^2	0,16
$\log a^2$	0,91
Nilai B	52,84
Harga X^2	39,44
Harga X^2 tabel	79,082
Status -1	H_0 diterima
Status -2	Homogen



Pemfungen Homogenitas Varians X1 dilihat dari X5
sort

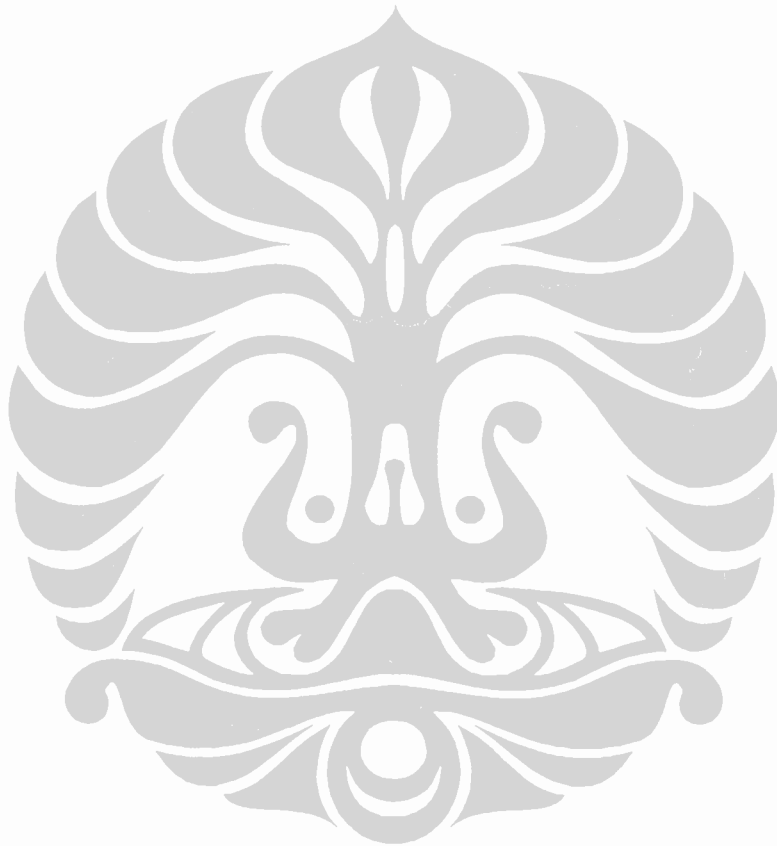
No	X1	X5	Kel	dk	1/dk	S _i ²	Log S _i ²	dk S _i ²	dk Log S _i ²
1	34	22	1	3	0.333	0.50	-0.301	1.50	-0.90
2	34	23							
3	34	22							
4	34	23							
5	35	21	2	1	1.000	4.50	0.653	4.50	0.65
6	35	24							
7	36	22	3	3	0.333	1.00	0.000	3.00	0.00
8	36	22							
9	36	23							
10	36	24							
11	37	23	4	3	0.333	1.00	0.000	3.00	0.00
12	37	23							
13	37	21							
14	37	24							
15	38	22	5	8	0.125	0.50	-0.301	4.00	-2.41
16	38	23							
17	38	23							
18	38	23							
19	38	21							
20	38	21							
21	38	21							
22	38	28							
23	38	25							
24	39	26	6	16	0.063	2.00	0.301	32.00	4.82
25	39	23							
26	39	21							
27	39	22							
28	39	21							
29	39	21							
30	39	20							
31	39	20							
32	39	20							
33	39	20							
34	39	21							
35	39	20							
36	39	22							
37	39	21							
38	39	22							
39	39	23							
40	39	20							
41	40	21	7	7	0.143	2.00	0.301	14.00	2.11
42	40	23							
43	40	21							
44	40	25							
45	40	24							
46	40	24							
47	40	23							
48	40	24							
49	41	21	8	10	0.100	8.00	0.903	80.00	9.03
50	41	25							
51	41	22							
52	41	22							
53	41	22							
54	41	24							
55	41	24							
56	41	24							
57	41	24							
58	41	20							
59	41	24							
60	42	22	9	6	0.167	4.50	0.653	27.00	3.92
61	42	25							
62	42	26							
63	42	22							
64	42	23							
65	42	23							
66	42	24							
67	43	25	10	3	0.333	0.50	-0.301	1.50	-0.90
68	43	26							
69	43	22							
70	43	24							
71	44	28	11	2	0.500	1.00	0.000	2.00	0.00
72	44	28							
73	44	23							
74	45	22	12	1	1.000	4.50	0.653	4.50	0.65
75	45	25							
Jumlah	2,962	1,703		63.00	4.43	30.00	2.56	177.00	18.97

Keterangan	
dk	63.00
s ²	2.81
log s ²	0.45
Nilai B	28.28
Harga X ² bebas	28.01
Harga X ² terikat	79.082
Status -1	Ho diterima
Status -2	Homogen

Pemilihan Homogenitas Varians X2 dilihat dari X5

sort										
No	X2	X5	Kel	dk	f/dk	S _r ²	Log S _r ²	dk S _r ²	dk Log S _r ²	
1	30	23	1							
2	31	23	2							
3	32	22	3	2	0.500	0.50	-0.301	1.00	-0.60	
4	32	23								
5	32	23								
6	33	25	4	2	0.500	1.00	0.000	2.00	0.00	
7	33	25								
8	33	28								
9	34	23	5	1	1.000	2.00	0.301	2.00	0.30	
10	34	21								
11	35	22	6	1	1.000	1.00	0.000	1.00	0.00	
12	35	22								
13	36	23	7	4	0.250	0.50	-0.301	2.00	-1.20	
14	36	22								
15	36	24								
16	36	24								
17	36	28								
18	37	25	8	5	0.200	4.50	0.653	22.50	3.27	
19	37	22								
20	37	23								
21	37	23								
22	37	21								
23	37	23								
24	38	22	9	15	0.067	1.00	0.000	15.00	0.00	
25	38	22								
26	38	21								
27	38	23								
28	38	22								
29	38	21								
30	38	21								
31	38	21								
32	38	20								
33	38	20								
34	38	20								
35	38	20								
36	38	21								
37	38	24								
38	38	23								
39	38	24								
40	39	22	10	7	0.143	1.00	0.000	7.00	0.00	
41	39	23								
42	39	21								
43	39	21								
44	39	25								
45	39	24								
46	39	22								
47	39	23								
48	40	21	11	7	0.143	2.00	0.301	14.00	2.11	
49	40	23								
50	40	22								
51	40	20								
52	40	21								
53	40	21								
54	40	20								
55	40	24								
56	41	25	12	8	0.167	4.50	0.653	27.00	3.92	
57	41	22								
58	41	24								
59	41	24								
60	41	22								
61	41	21								
62	41	24								
63	42	22	13	2	0.500	1.00	0.000	2.00	0.00	
64	42	22								
65	42	20								
66	43	25	14	4	0.250	0.50	-0.301	2.00	-1.20	
67	43	28								
68	43	28								
69	43	28								
70	43	22								
71	44	24	15	2	0.500	0.50	-0.301	1.00	-0.60	
72	44	23								
73	44	24								
74	45	24	16							
75	47	25	17							
Jumlah	2.858	1.703		58.00	5.22	20.00	0.70	98.50	5.98	

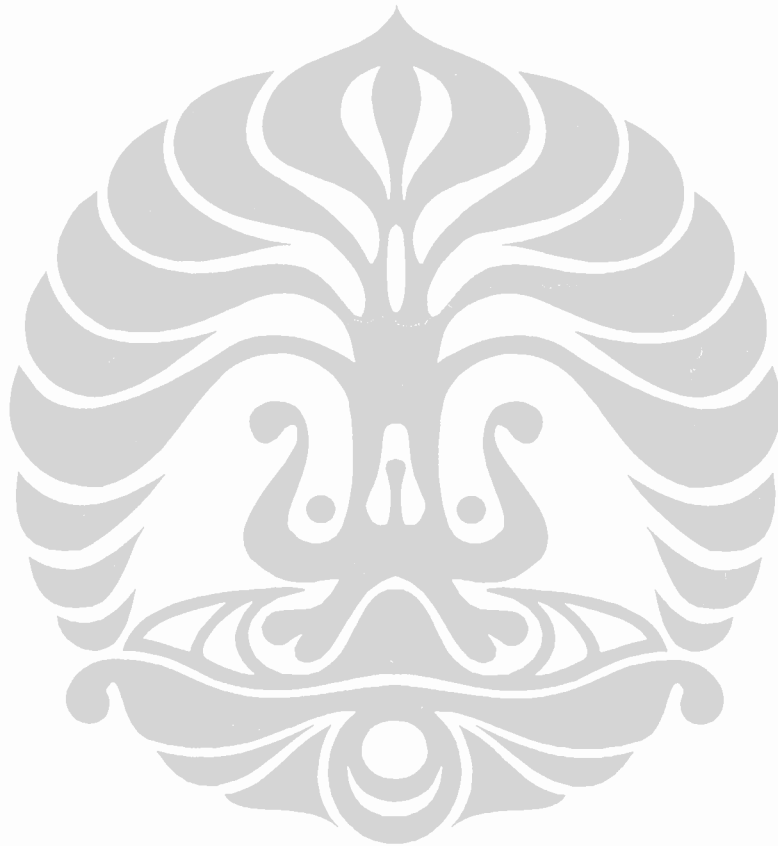
Keterangan	
dk	58,00
g^2	1,70
$\log a^2$	0,23
Nilai B	13,34
Harga X^2 tabel	10,95
Harga X^2 hitung	79,082
Status -1	Ho diterima
Status -2	Homogen



Perhitungan Homogenitas Varians X3 dilihat dari X5

No	X3	X5	Kel	dk	1/dk	S _i ²	Log S _i ²	dk S _i ²	dk Log S _i ²
1	31	22	1						
2	32	23	2	1	1.000	4.50	0.653	4.50	0.65
3	32	20							
4	33	23	3	1	1.000	2.00	0.301	2.00	0.30
5	33	25							
6	34	22	4	1	1.000	1.00	0.000	1.00	0.00
7	34	22							
8	35	22	5	8	0.125	0.50	-0.301	4.00	-2.41
9	35	23							
10	35	21							
11	35	21							
12	35	21							
13	35	21							
14	35	21							
15	35	20							
16	35	21							
17	36	22	6	8	0.125	1.00	0.000	8.00	0.00
18	36	22							
19	36	21							
20	36	23							
21	36	23							
22	36	20							
23	36	20							
24	36	23							
25	38	21							
26	37	22	7	2	0.500	1.00	0.000	2.00	0.00
27	37	22							
28	37	20							
29	38	23	8	3	0.333	2.00	0.301	6.00	0.90
30	38	21							
31	38	23							
32	38	20							
33	39	22	9	9	0.111	4.33	0.637	39.00	5.73
34	39	21							
35	39	25							
36	39	21							
37	39	21							
38	39	25							
39	39	22							
40	39	23							
41	39	24							
42	39	26							
43	40	23	10	9	0.111	0.50	-0.301	4.50	-2.71
44	40	22							
45	40	22							
46	40	22							
47	40	21							
48	40	24							
49	40	24							
50	40	24							
51	40	23							
52	40	24							
53	41	22	11	6	0.167	1.20	0.079	7.20	0.48
54	41	24							
55	41	22							
56	41	22							
57	41	24							
58	41	24							
59	41	24							
60	42	28	12	5	0.200	0.33	-0.477	1.67	-2.39
61	42	25							
62	42	28							
63	42	23							
64	42	24							
65	42	24							
66	43	28	13	2	0.500	4.50	0.653	9.00	1.31
67	43	23							
68	43	20							
69	44	23	14	1	1.000	1.00	0.000	1.00	0.00
70	44	23							
71	45	25	15	2	0.500	0.50	-0.301	1.00	-0.80
72	45	28							
73	45	24							
74	47	25	16						
75	48	25	17						
Jumlah	2.907	1.703		58.00	6.67	24.37	1.24	90.87	1.27

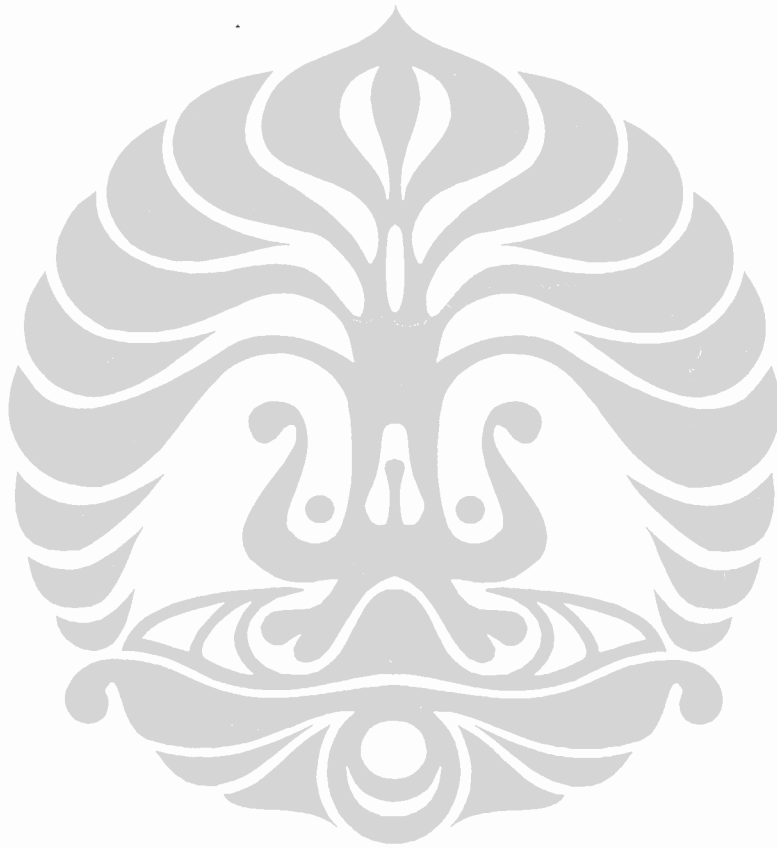
Keterangan	
dk	58,00
s^2	1,57
$\log s^2$	0,19
Nilai B	11,31
Harga X^2_{tabel}	23,13
Harga X^2_{hitung}	79,082
Status -1	Ho diterima
Status -2	Homogen



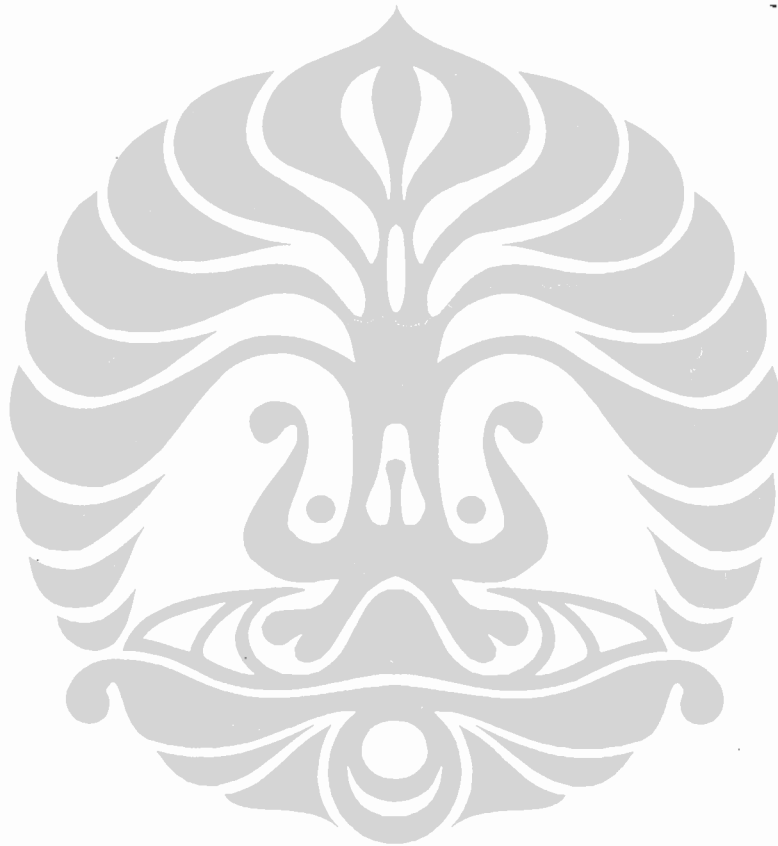
Perhitungan Homogenitas Varians X4 dilihat dari X5

No	sort		Kel	dk	1/dk	S _i ²	Log S _i ²	dx S _i ²	dk Log S _i ²
	X4	X5							
1	30	20	1						
2	31	23	2						
3	32	23	3						
4	33	22	4	2	0.500	1.00	0.000	2.00	0.00
5	33	22							
6	33	23							
7	34	22	5	1	1.000	0.50	-0.301	0.50	-0.30
8	34	21							
9	35	22	6	4	0.250	4.50	0.653	18.00	2.81
10	35	25							
11	35	21							
12	35	23							
13	35	23							
14	36	23	7	4	0.250	1.00	0.000	4.00	0.00
15	36	23							
16	36	23							
17	36	22							
18	36	24							
19	37	22	8	2	0.500	0.60	-0.301	1.00	-0.60
20	37	23							
21	37	26							
22	38	22	9	13	0.077	1.00	0.000	13.00	0.00
23	38	22							
24	38	21							
25	38	21							
26	38	21							
27	38	21							
28	38	21							
29	38	20							
30	38	20							
31	38	20							
32	38	20							
33	38	21							
34	38	21							
35	38	20							
36	39	22	10	4	0.250	0.50	-0.301	2.00	-1.20
37	39	21							
38	39	23							
39	39	21							
40	39	23							
41	40	25	11	10	0.100	4.50	0.653	45.00	6.53
42	40	22							
43	40	22							
44	40	23							
45	40	22							
46	40	25							
47	40	22							
48	40	24							
49	40	24							
50	40	24							
51	40	24							
52	41	26	12	7	0.143	8.00	0.903	56.00	6.32
53	41	22							
54	41	23							
55	41	24							
56	41	24							
57	41	22							
58	41	21							
59	41	24							
60	42	25	13	4	0.250	0.50	-0.301	2.00	-1.20
61	42	28							
62	42	23							
63	42	22							
64	42	20							
65	43	24	14						
66	44	25	15	2	0.500	0.50	-0.301	1.00	-0.60
67	44	24							
68	44	21							
69	45	24	16						
70	46	25	17	2	0.500	0.50	-0.301	1.00	-0.60
71	46	26							
72	48	28							
73	47	23	18	1	1.000	2.00	0.301	2.00	0.30
74	47	25							
75	48	24	19						
Jumlah	2,931	1,703		56.00	5.32	25.00	0.70	147.50	11.25

Keterangan	
dk	58.00
n^2	2.63
$\log a^2$	0.42
Nilai B	23.55
Harga χ^2_{tabel}	28.33
Harga χ^2_{hitung}	55.75
Status -1	H_0 diterima
Status -2	Homogen



No	Variabel	dk	χ^2 Hitung	χ^2 Tabel	Keterangan
1	X4 terhadap X1	63	44,59	79,082	Homogen
2	X4 terhadap X2	58	24,17	79,082	Homogen
3	X4 terhadap X3	58	38,44	79,082	Homogen
4	X5 terhadap X1	63	26,01	79,082	Homogen
5	X5 terhadap X2	58	16,95	79,082	Homogen
6	X5 terhadap X3	58	23,13	79,082	Homogen
7	X5 terhadap X4	56	28,33	67,505	Homogen



Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
K	3.8133	.33665	75
PI	3.9493	.26013	75
PPO	3.8507	.34224	75
PPJ	3.9383	.38957	75
PP	3.9027	.37954	75

Correlations

		K	PI	PPO	PPJ	PP
Pearson Correlation	K	1.000	.458	.527	.673	.629
	PI	.458	1.000	.243	.260	.287
	PPO	.527	.243	1.000	.443	.718
	PPJ	.673	.260	.443	1.000	.612
	PP	.629	.287	.718	.612	1.000
Sig. (1-tailed)	K	.	.000	.000	.000	.000
	PI	.000	.	.018	.012	.006
	PPO	.000	.018	.	.000	.000
	PPJ	.000	.012	.000	.	.000
	PP	.000	.006	.000	.000	.
N	K	75	75	75	75	75
	PI	75	75	75	75	75
	PPO	75	75	75	75	75
	PPJ	75	75	75	75	75
	PP	75	75	75	75	75

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PP, PI, PPJ, PPO ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: K

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.774 ^a	.599	.576	.21916

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.599	26.152	4	70	.000	1.865

a. Predictors: (Constant), PP, PI, PPJ, PPO

b. Dependent Variable: K

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.024	4	1.256	26.152	.000 ^a
	Residual	3.362	70	.048		
	Total	8.387	74			

a. Predictors: (Constant), PP, PI, PPJ, PPO

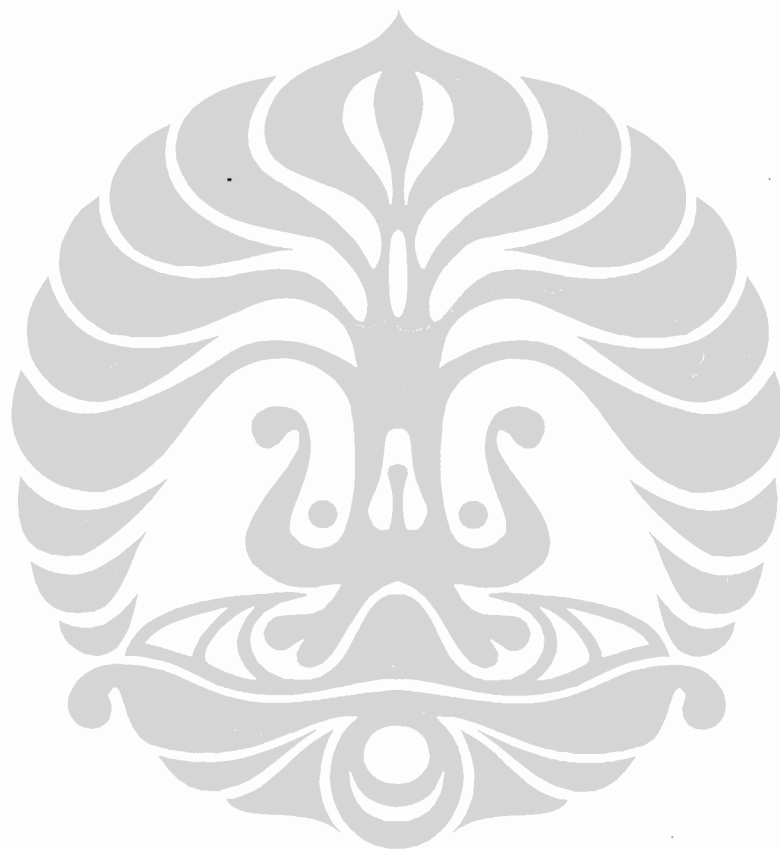
b. Dependent Variable: K

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.142	.445		-.320	.750
	PI	.333	.103	.257	3.231	.002
	PPO	.131	.107	.134	1.226	.224
	PPJ	.366	.083	.424	4.402	.000
	PP	.177	.110	.200	1.613	.111

Coefficients^a

Model		95% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-1.030	.745
	PI	.127	.538
	PPO	-.082	.345
	PPJ	.200	.532
	PP	-.042	.396



Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	PI	.458	.360	.245	.903	1.107
	PPO	.527	.145	.093	.483	2.069
	PPJ	.673	.466	.333	.617	1.620
	PP	.629	.189	.122	.373	2.678

a. Dependent Variable: K

Coefficient Correlations^a

Model			PP	PI	PPJ	PPO
1	Correlations	PP	1.000	-.097	-.456	-.621
		PI	-.097	1.000	-.111	-.055
		PPJ	-.456	-.111	1.000	.000
		PPO	-.621	-.055	.000	1.000
	Covariances	PP	.012	-.001	-.004	-.007
		PI	-.001	.011	-.001	-.001
		PPJ	-.004	-.001	.007	-2.52E-006
		PPO	-.007	-.001	-2.52E-006	.011

a. Dependent Variable: K

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	PI	PPO	PPJ	PP
1	1	4.984	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.007	26.319	.11	.19	.03	.11	.10
	3	.005	31.479	.00	.00	.25	.71	.04
	4	.002	45.942	.28	.44	.29	.09	.45
	5	.002	51.585	.61	.38	.42	.10	.41

a. Dependent Variable: K

Residuals Statistics^a

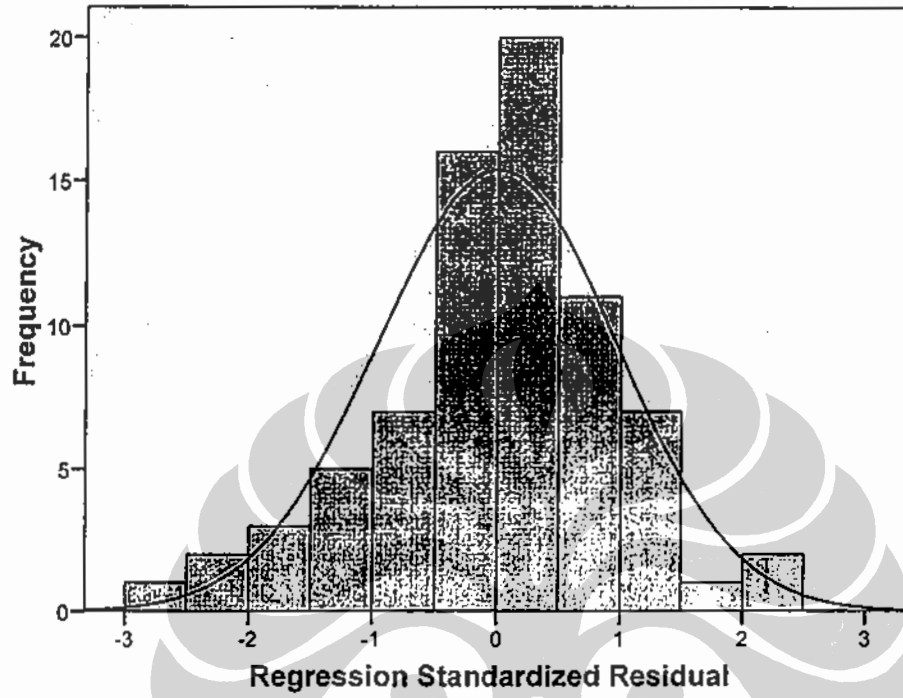
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.2928	4.5225	3.8133	.26057	75
Residual	-.64496	.47738	.00000	.21316	75
Std. Predicted Value	-1.997	2.722	.000	1.000	75
Std. Residual	-2.943	2.178	.000	.973	75

a. Dependent Variable: K

Charts

Histogram

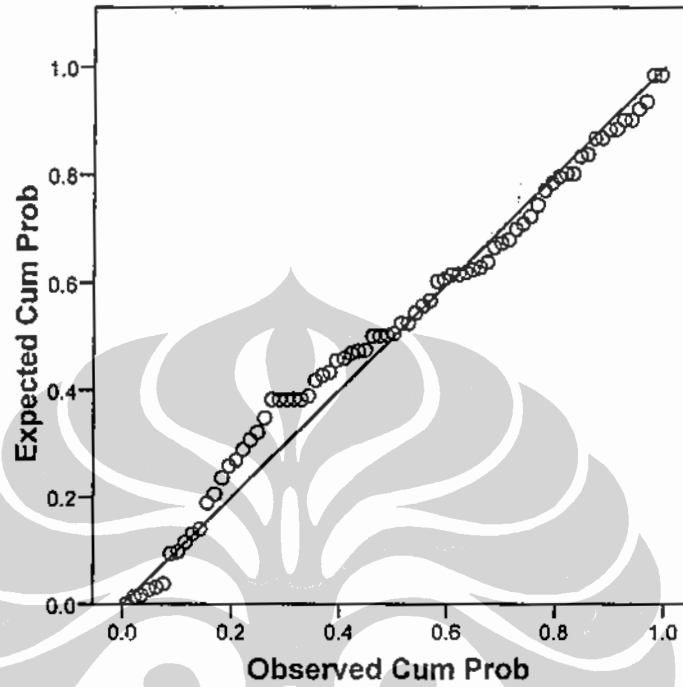
Dependent Variable: K



Mean =2.03E-15
Std. Dev. =0.973
N =75

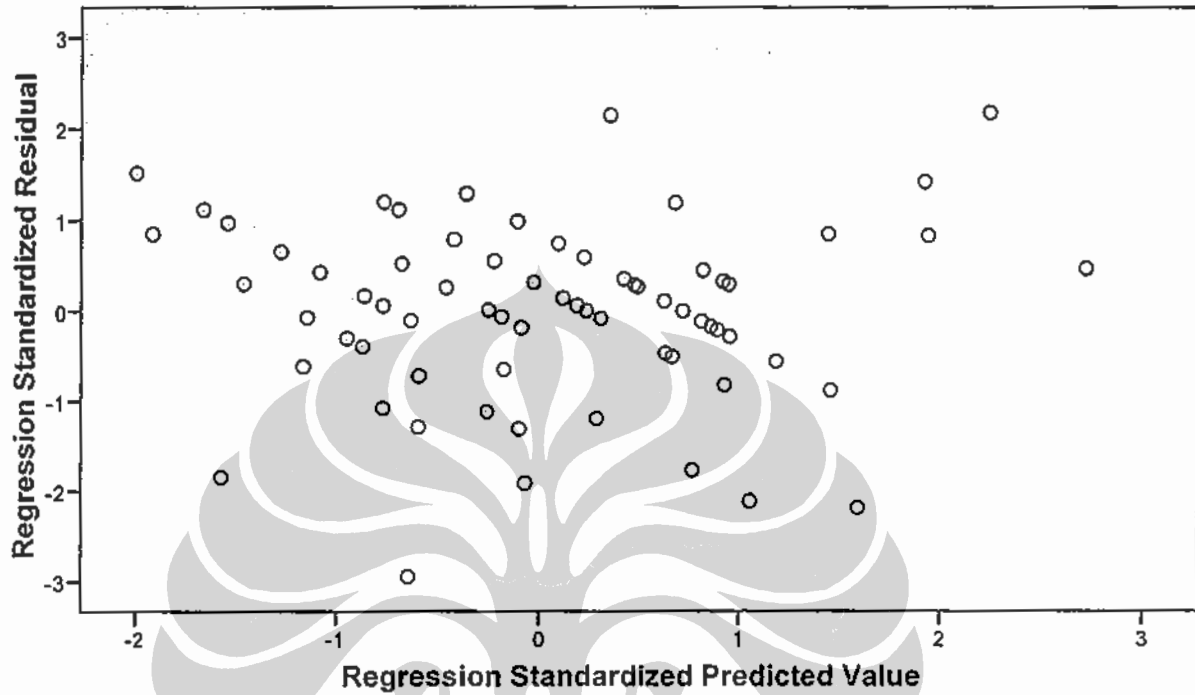
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: K



Scatterplot

Dependent Variable: K



Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PP	3.9027	.37954	75
PI	3.9493	.26013	75
PPO	3.8507	.34224	75
PPJ	3.9383	.38957	75

Correlations

		PP	PI	PPO	PPJ
Pearson Correlation	PP	1.000	.287	.718	.612
	PI	.287	1.000	.243	.260
	PPO	.718	.243	1.000	.443
	PPJ	.612	.260	.443	1.000
Sig. (1-tailed)	PP	.	.006	.000	.000
	PI	.006	.	.018	.012
	PPO	.000	.018	.	.000
	PPJ	.000	.012	.000	.
N	PP	75	75	75	75
	PI	75	75	75	75
	PPO	75	75	75	75
	PPJ	75	75	75	75

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	PPJ, PI, PPO	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PP

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.627	.611	.23677

Model Summary^b

Model	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.627	39.714	3	71	.000	2.451

a. Predictors: (Constant), PPJ, PI, PPO

b. Dependent Variable: PP

ANOVA^b

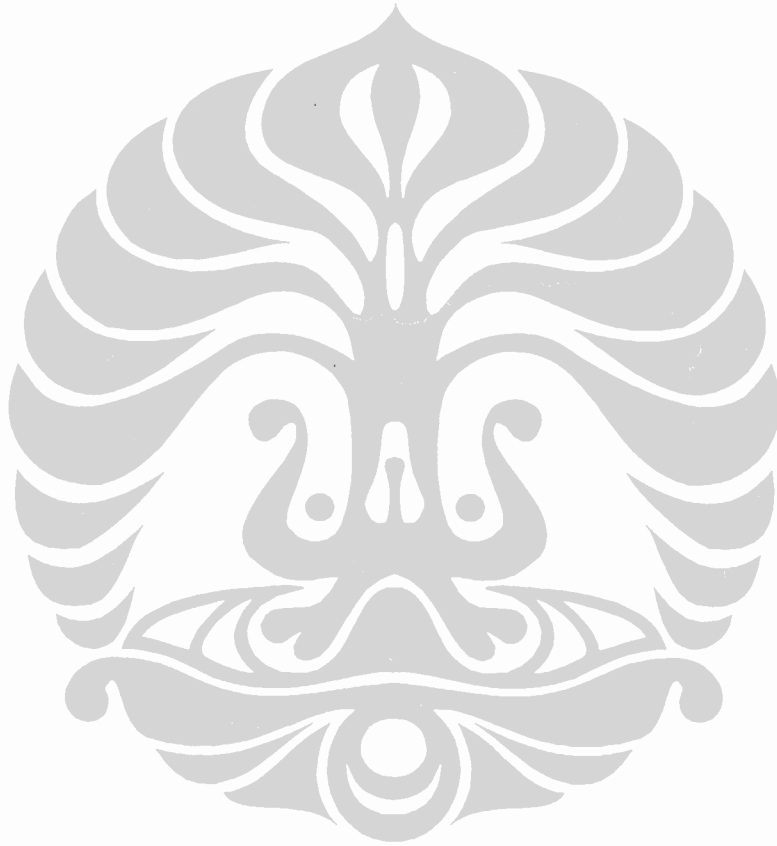
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.679	3	2.226	39.714	.000 ^a
	Residual	3.980	71	.056		
	Total	10.659	74			

a. Predictors: (Constant), PPJ, PI, PPO

b. Dependent Variable: PP

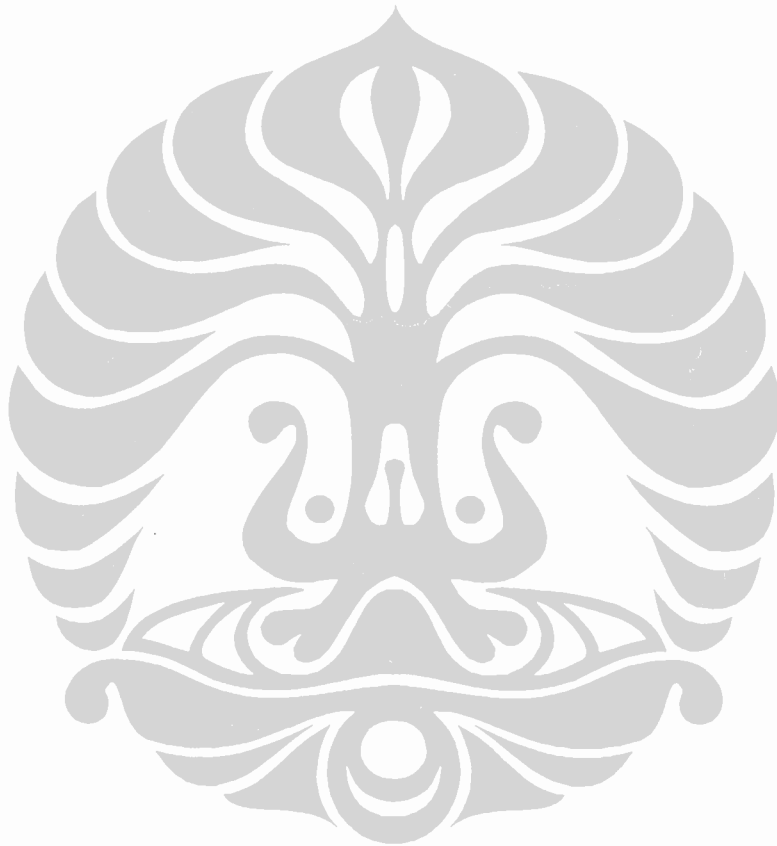
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.147	.480		-.305	.761
	PI	.091	.111	.062	.822	.414
	PPO	.605	.091	.546	6.671	.000
	PPJ	.345	.080	.354	4.312	.000



Coefficients^a

Model		95% Confidence Interval for B	
		Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-1.104	.811
	PI	-.130	.312
	PPO	.424	.786
	PPJ	.186	.505



Coefficients^a

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	PI	.287	.097	.060	.912	1.097
	PPO	.718	.621	.484	.786	1.272
	PPJ	.612	.456	.313	.779	1.284

a. Dependent Variable: PP

Coefficient Correlations^a

Model			PPJ	PI	PPO
1	Correlations	PPJ	1.000	-.176	-.406
		PI	-.176	1.000	-.148
		PPO	-.406	-.148	1.000
	Covariances	PPJ	.005	-.002	-.003
		PI	-.002	.012	-.001
		PPO	-.003	-.001	.008

a. Dependent Variable: PP

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	PI	PPO	PPJ
1	1	3.987	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.006	25.652	.08	.17	.03	.68
	3	.005	29.392	.01	.07	.93	.32
	4	.002	43.876	.91	.76	.04	.00

a. Dependent Variable: PP

Residuals Statistics^a

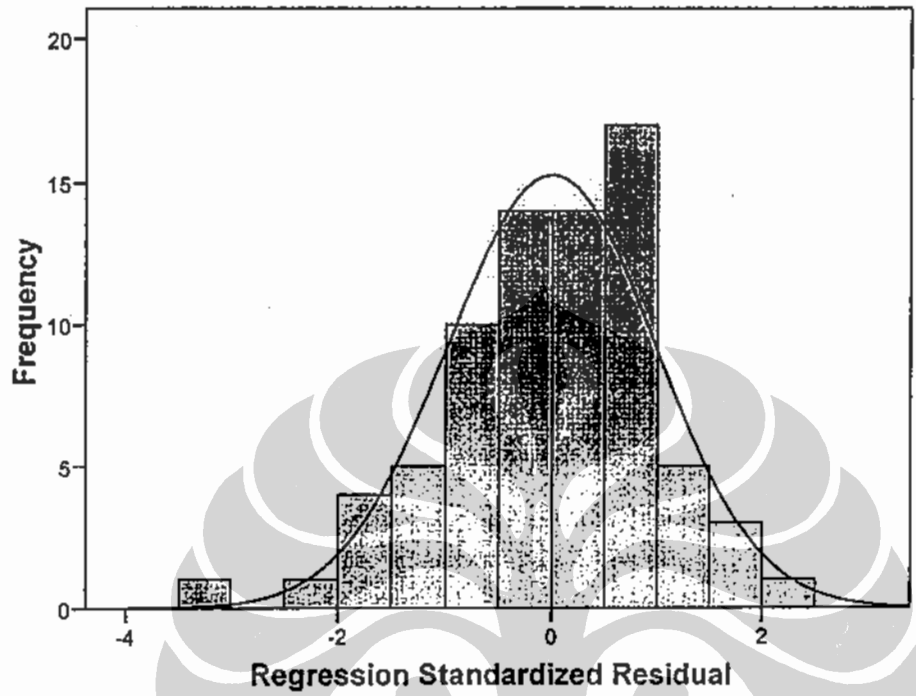
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.1367	4.6832	3.9027	.30043	75
Residual	-.75094	.51861	.00000	.23192	75
Std. Predicted Value	-2.550	2.598	.000	1.000	75
Std. Residual	-3.172	2.190	.000	.980	75

a. Dependent Variable: PP

Charts

Histogram

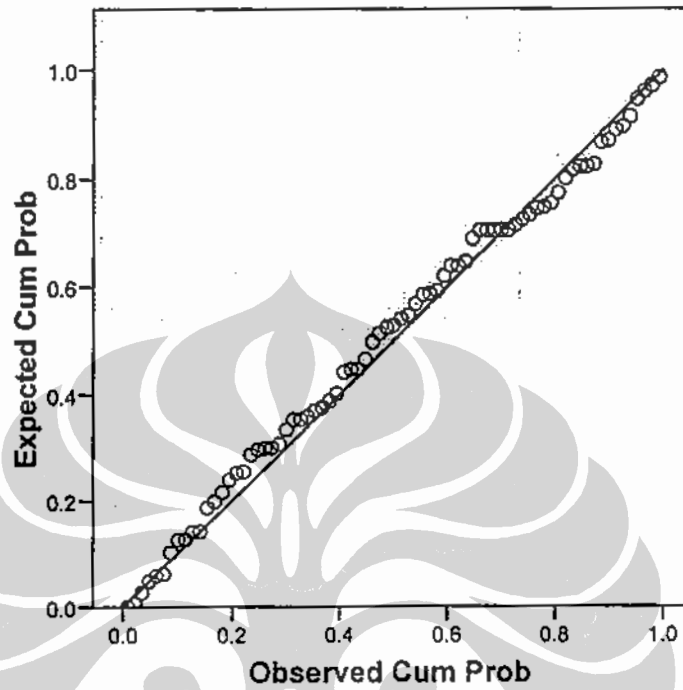
Dependent Variable: PP



Mean = 2.25E-15
Std. Dev. = 0.98
N = 75

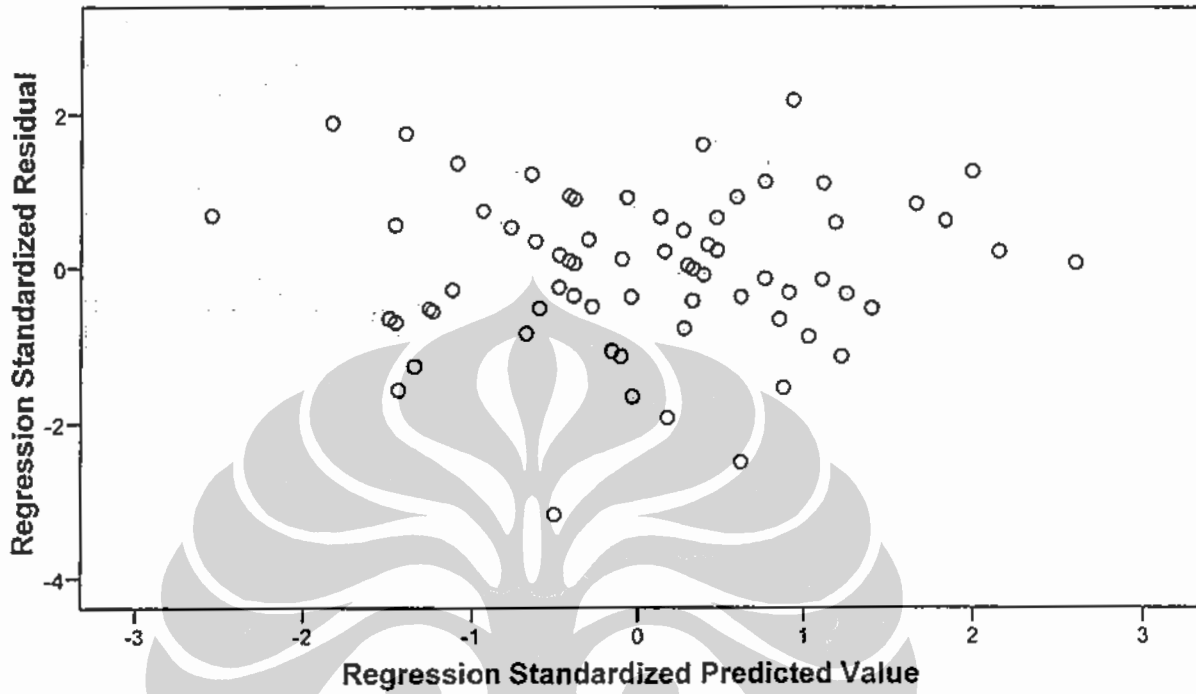
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: PP



Scatterplot

Dependent Variable: PP



```
GET  
FILE='D:\TESIS\ANALISA DATA TESIS\Data SPSS & LISREL\data 1\Model.sav'.  
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
```


Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP <--- PPO	.616	.088	6.978	***	par_1
PP <--- PPJ	.357	.078	4.599	***	par_2
K <--- PPJ	.366	.082	4.479	***	par_3
K <--- PP	.261	.085	3.081	.002	par_4
K <--- PI	.340	.101	3.360	***	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP <--- PPO	.556
PP <--- PPJ	.366
K <--- PPJ	.426
K <--- PP	.295
K <--- PI	.264

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPO <--> PPJ	.058	.017	3.485	***	par_5
PPJ <--> PI	.026	.012	2.168	.030	par_6
PPO <--> PI	.021	.011	2.033	.042	par_7

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PPO <--> PPJ	.443
PPJ <--> PI	.260
PPO <--> PI	.243

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPO	.116	.019	6.083	***	par_9
PPJ	.150	.025	6.083	***	par_10
PI	.067	.011	6.083	***	par_11

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e1	.054	.009	6.083	***	par_12
e2	.046	.008	6.083	***	par_13

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP	.623
K	.587

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.067				
PPJ	.026	.150			
PPO	.021	.058	.116		
PP	.022	.089	.092	.142	
K	.038	.087	.053	.077	.111

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	1.000				
PPJ	.260	1.000			
PPO	.243	.443	1.000		
PP	.231	.612	.718	1.000	
K	.443	.676	.465	.617	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.067				
PPJ	.026	.150			
PPO	.021	.058	.116		
PP	.022	.089	.092	.142	
K	.038	.087	.053	.077	.111

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	1.000				

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PPJ	.260	1.000			
PPO	.243	.443	1.000		
PP	.231	.612	.718	1.000	
K	.443	.676	.465	.617	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.000				
PPJ	.000	.000			
PPO	.000	.000	.000		
PP	.006	.000	.000	.000	
K	.001	.000	.007	.002	.001

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.000				
PPJ	.000	.000			
PPO	.000	.000	.000		
PP	.477	.000	.000	.000	
K	.132	.000	.505	.110	.054

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.000	.357	.616	.000
K	.340	.460	.161	.261

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.000	.366	.556	.000
K	.264	.534	.164	.295

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.000	.357	.616	.000

	PI	PPJ	PPO	PP
K	.340	.366	.000	.261

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.000	.366	.556	.000
K	.264	.426	.000	.295

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.000	.000	.000	.000
K	.000	.093	.161	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.000	.000	.000	.000
K	.000	.108	.164	.000

Hasil Output menunjukkan bahwa terjadi hubungan langsung dan tidak langsung antara Proses Pelayanan Purna Jual (PPJ) ke Kinerja (K) dan hubungan tidak langsung antara Proses Pengelolaan Operasi (PPO) ke Kinerja (K) serta hubungan langsung Proses Inovasi (PI) ke Kinerja (K).

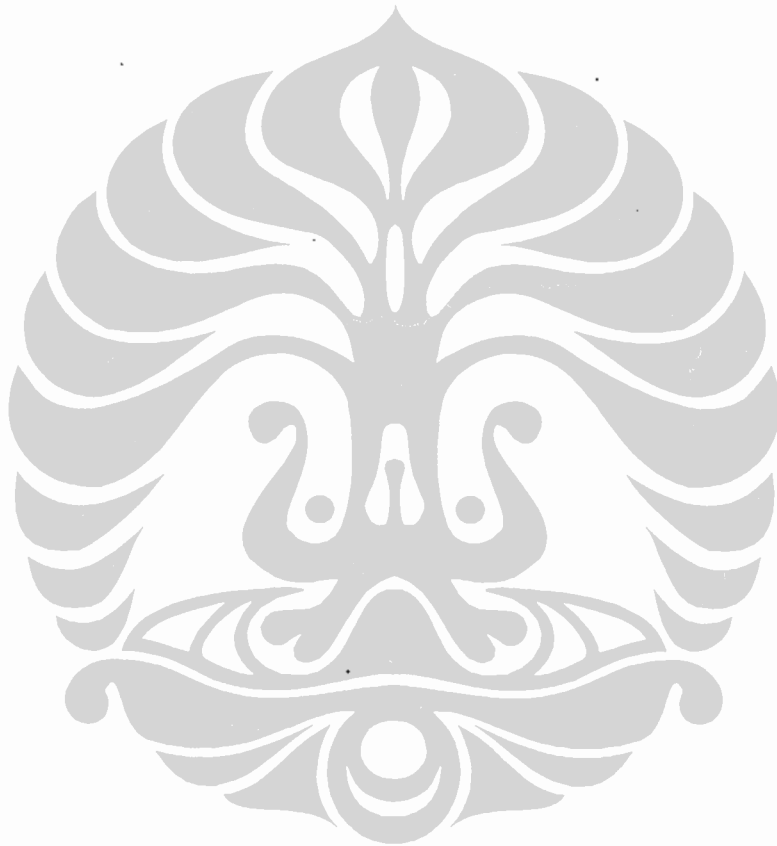
Hal ini ditunjukkan dengan tabel standar pengaruh langsung dimana besarnya pengaruh langsung PPJ ke K sebesar 0,426 dan pengaruh langsung PI ke K 0,264. Pengaruh langsung PPJ ke K dan pengaruh langsung PI ke K dapat dibandingkan dengan output tabel Standardized direct effect.

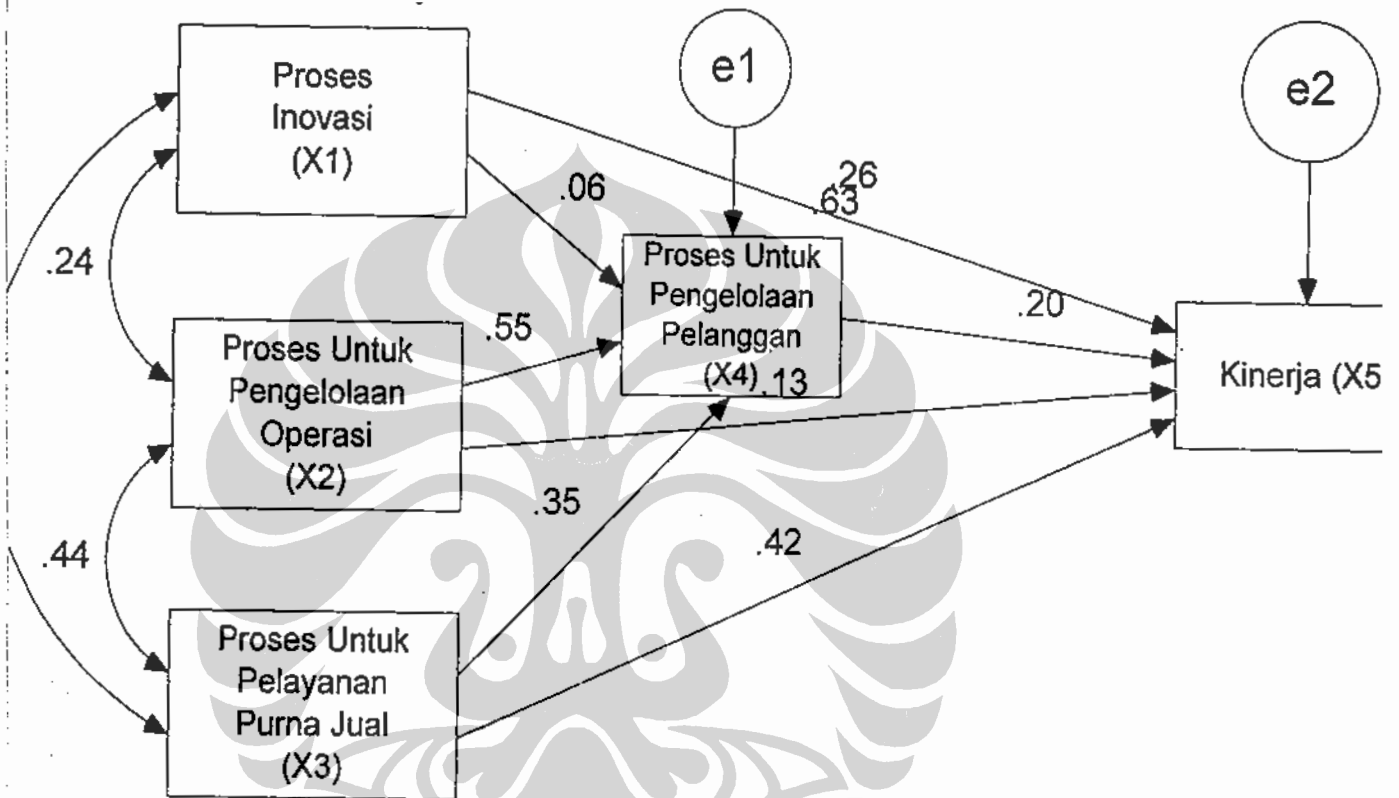
Pengaruh Langsung PPJ ke K = 0,426

Pengaruh tidak langsung PPJ ke PP lalu ke K : PPJ ke PP = 0,366 , PP ke K = 0,295. Jadi Pengaruh tidak langsung PPJ ke PP lalu ke K = $0,366 \times 0,295 = 0,108$ dibandingkan dengan output tabel Standardized Indirect Effects dari kolom PPJ ke K sebesar 0,108.

Jadi Total Effect = Langsung + Tidak Langsung = $0,426 + 0,108 = 0,534$ bandingkan dengan tabel Total Effects Standardized dari kolom PPJ ke K sebesar 0,534.

Pada Kasus PPO terjadi hubungan langsung antara PPO ke PP sebesar 0,556 dan hubungan langsung dari PP ke K sebesar 0,295. Hubungan tidak langsung dari PPO ke PP baru ke K sebesar $0,556 \times 0,295 = 0,164$. Bandingkan dengan tabel Indirect Effect Standardized dari kolom PPO ke K sebesar 0,164.





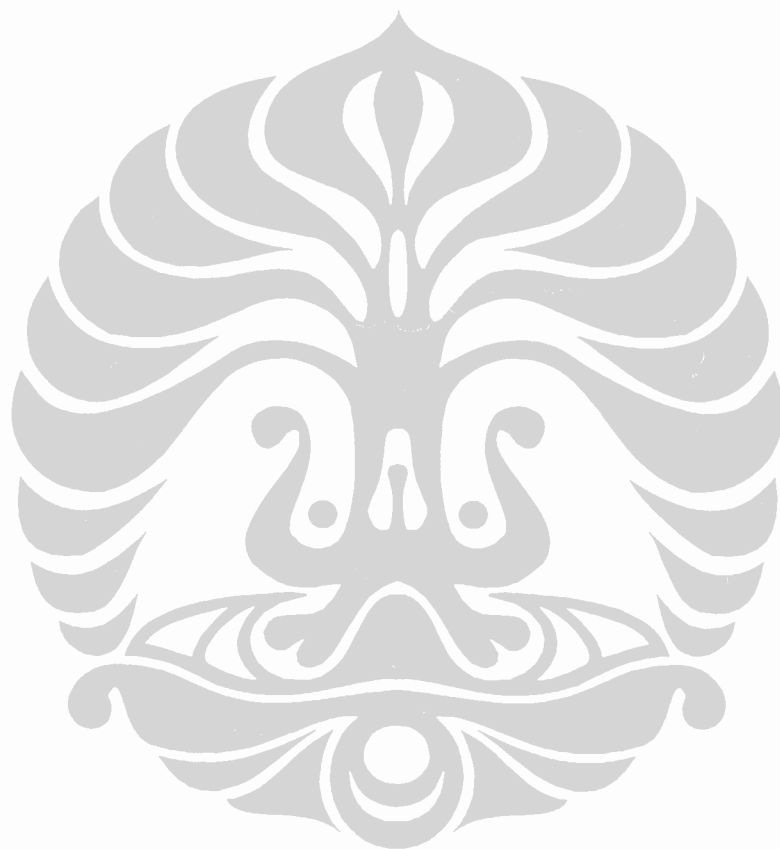
Analysis Summary

Date and Time

Date: Thursday, July 03, 2008
Time: 12:49:50 AM

Title

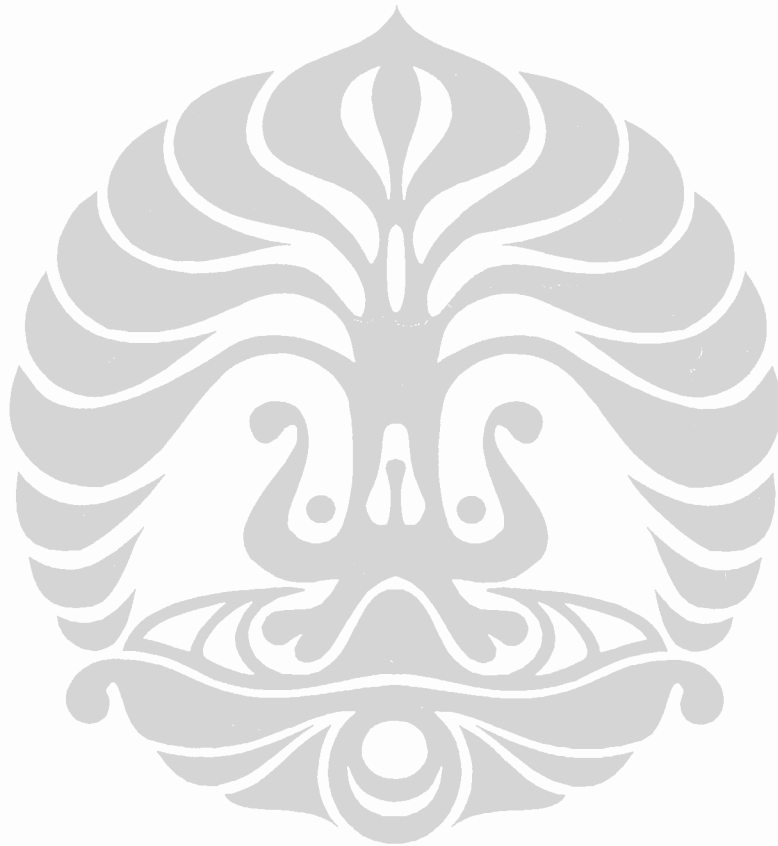
Model kinerja: Thursday, July 03, 2008 12:49 AM



Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 75



Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

PP
K

Observed, exogenous variables

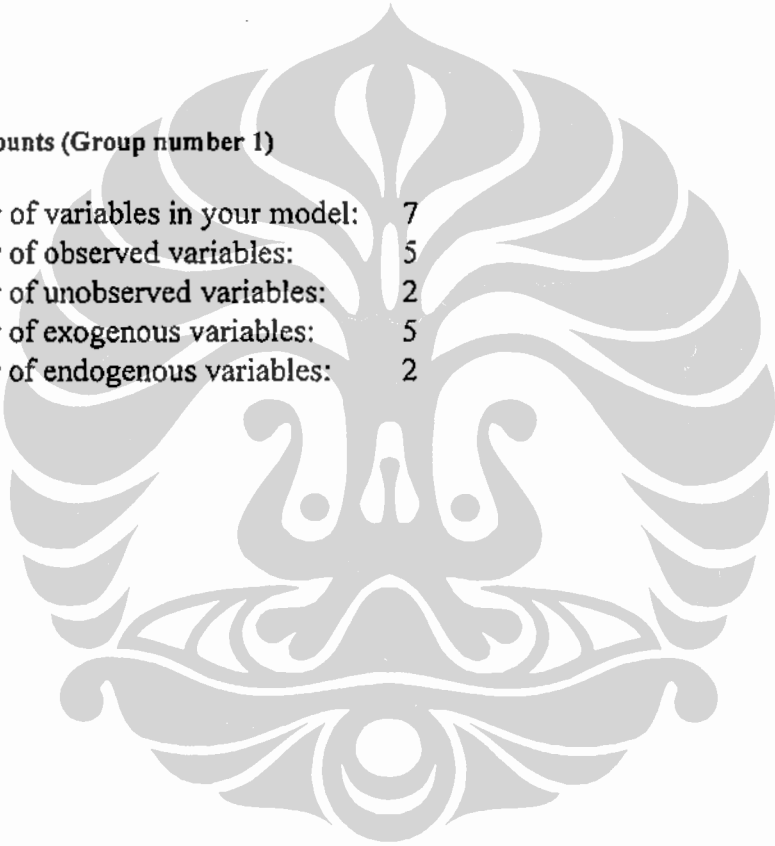
PPO
PPJ
PI

Unobserved, exogenous variables

e1
e2

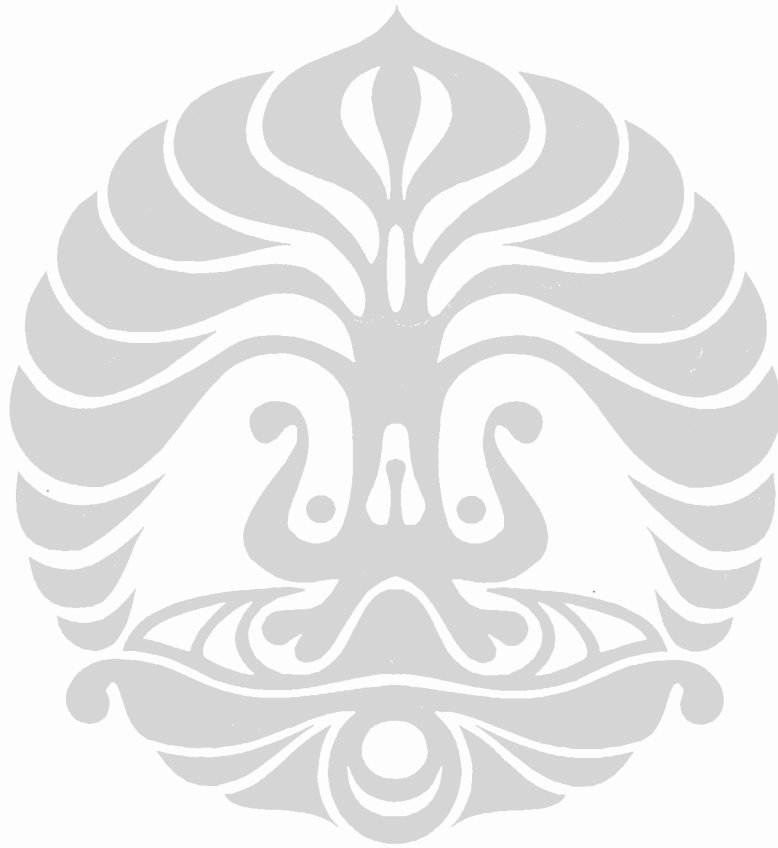
Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	7
Number of observed variables:	5
Number of unobserved variables:	2
Number of exogenous variables:	5
Number of endogenous variables:	2



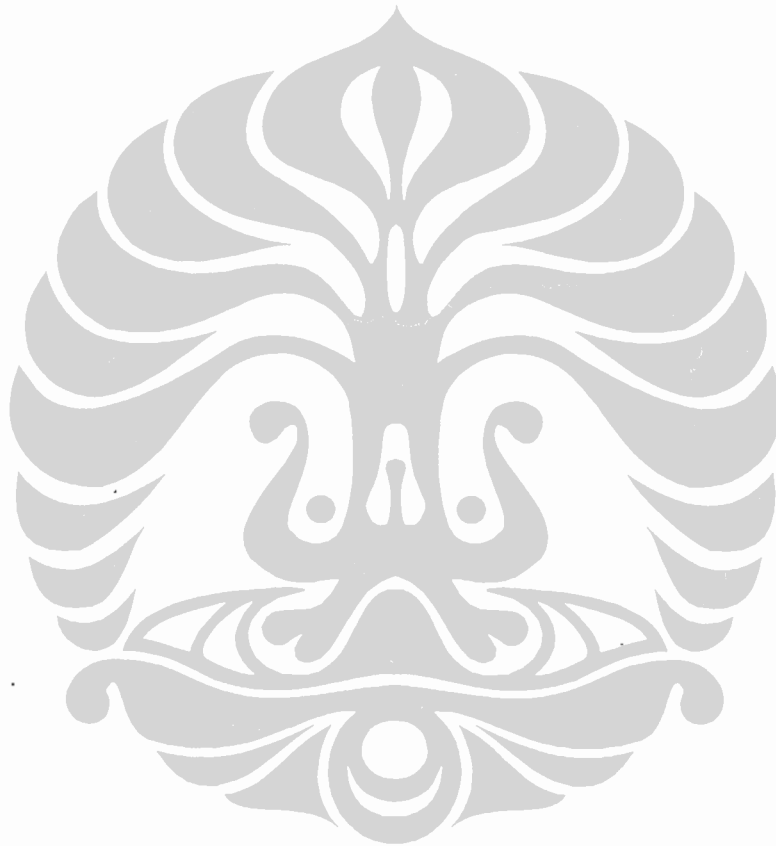
Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	2	0	0	0	0	2
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	7	3	5	0	0	15
Total	9	3	5	0	0	17



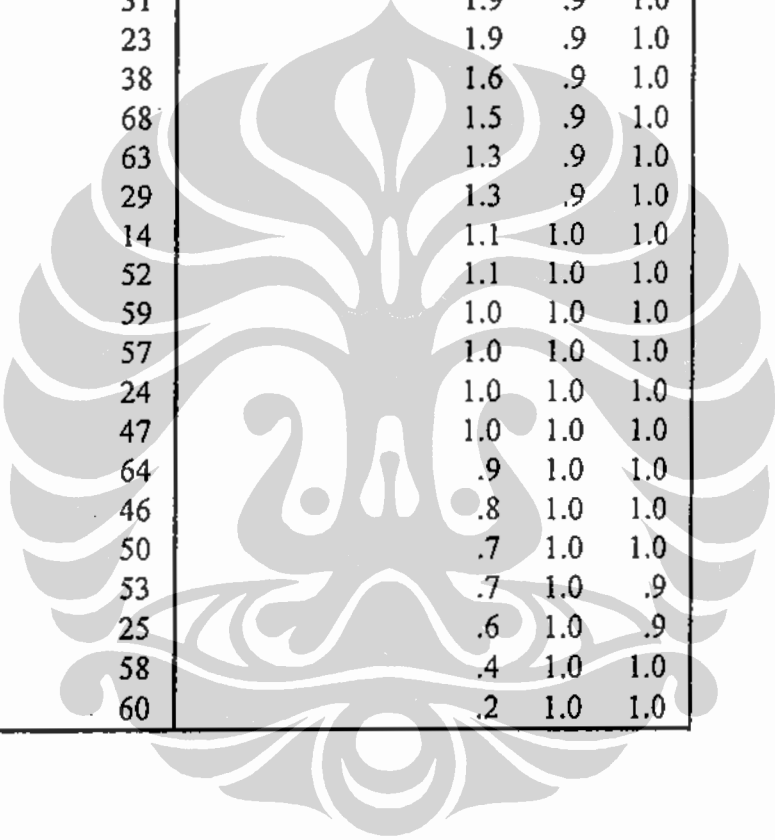
Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PI	3.4	4.5	-.1	-.5	-.2	-.4
PPJ	3.1	4.9	.0	.2	-.5	-.8
PPO	3.0	4.7	-.2	-.8	.0	.1
PP	3.0	4.8	.1	.5	.0	.0
K	3.0	4.9	.5	1.7	1.1	1.9
Multivariate					7.8	4.0



Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
44	19.3	.0	.1
27	14.8	.0	.2
48	14.5	.0	.1
67	12.9	.0	.1
17	12.5	.0	.1
4	12.0	.0	.0
73	11.7	.0	.0
71	11.6	.0	.0
9	11.0	.1	.0
13	10.6	.1	.0
66	10.0	.1	.0
42	9.8	.1	.0
56	8.9	.1	.1
41	8.6	.1	.1
8	8.6	.1	.0
5	8.6	.1	.0
54	7.8	.2	.1
32	7.4	.2	.2
43	7.4	.2	.1
3	6.9	.2	.3
10	6.7	.2	.3
6	6.5	.3	.3
11	6.5	.3	.2
15	6.5	.3	.2
22	6.3	.3	.2
16	6.3	.3	.1
21	6.0	.3	.2
45	5.9	.3	.2
28	5.0	.4	.7
7	5.0	.4	.7
18	4.9	.4	.6
20	4.6	.5	.8
75	4.5	.5	.8
70	4.2	.5	.9
55	4.1	.5	.9
2	3.5	.6	1.0
51	3.3	.7	1.0
33	3.3	.7	1.0
12	3.0	.7	1.0
72	2.9	.7	1.0
26	2.8	.7	1.0
34	2.8	.7	1.0
35	2.8	.7	1.0



39	2.8	.7	1.0
40	2.8	.7	1.0
37	2.8	.7	1.0
74	2.6	.8	1.0
1	2.6	.8	1.0
61	2.6	.8	1.0
49	2.5	.8	1.0
36	2.5	.8	1.0
65	2.5	.8	1.0
30	2.3	.8	1.0
19	2.2	.8	1.0
69	2.1	.8	1.0
62	2.1	.8	1.0
31	1.9	.9	1.0
23	1.9	.9	1.0
38	1.6	.9	1.0
68	1.5	.9	1.0
63	1.3	.9	1.0
29	1.3	.9	1.0
14	1.1	1.0	1.0
52	1.1	1.0	1.0
59	1.0	1.0	1.0
57	1.0	1.0	1.0
24	1.0	1.0	1.0
47	1.0	1.0	1.0
64	.9	1.0	1.0
46	.8	1.0	1.0
50	.7	1.0	1.0
53	.7	1.0	.9
25	.6	1.0	.9
58	.4	1.0	1.0
60	.2	1.0	1.0

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.1				
PPJ	.0	.1			
PPO	.0	.1	.1		
PP	.0	.1	.1	.1	
K	.0	.1	.1	.1	.1

Condition number = 12.2

Eigenvalues

.4 .1 .1 .0 .0

Determinant of sample covariance matrix = .0

Sample Correlations (Group number 1)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	1.0				
PPJ	.3	1.0			
PPO	.2	.4	1.0		
PP	.3	.6	.7	1.0	
K	.5	.7	.5	.6	1.0

Condition number = 12.4

Eigenvalues

3.0 .9 .6 .3 .2

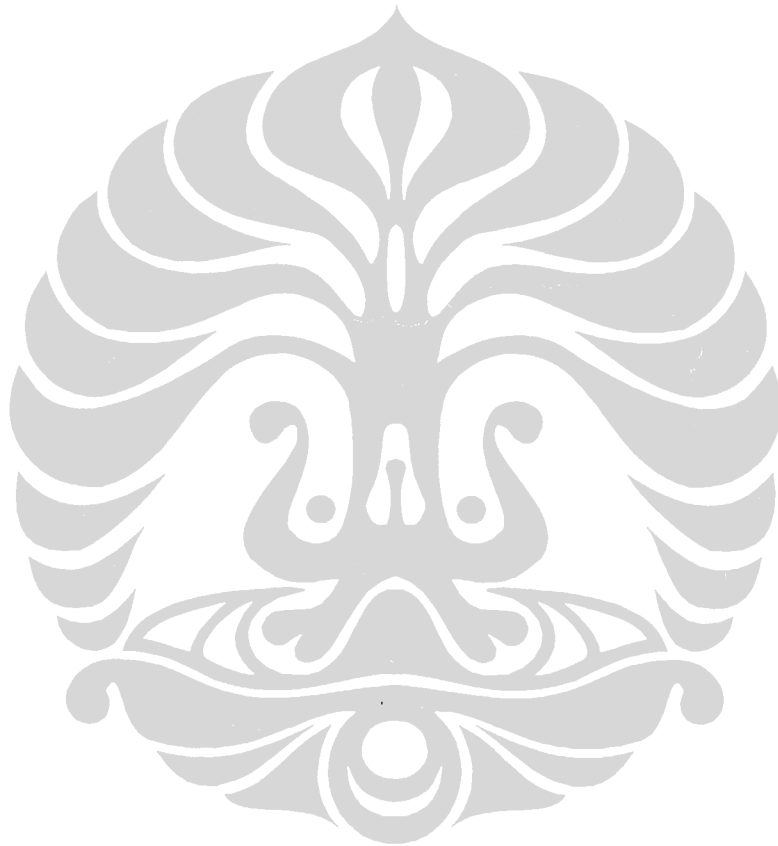
Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	15
Number of distinct parameters to be estimated:	15
Degrees of freedom (15 - 15):	0

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = .0
Degrees of freedom = 0
Probability level cannot be computed



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP <--- PPO	.6	.1	6.8	***	par_3
PP <--- PPJ	.3	.1	4.4	***	par_4
PP <--- PI	.1	.1	.8	.4	par_8
K <--- PI	.3	.1	3.3	***	par_5
K <--- PP	.2	.1	1.7	.1	par_6
K <--- PPJ	.4	.1	4.5	***	par_7
K <--- PPO	.1	.1	1.3	.2	par_9

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP <--- PPO	.5
PP <--- PPJ	.4
PP <--- PI	.1
K <--- PI	.3
K <--- PP	.2
K <--- PPJ	.4
K <--- PPO	.1

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPO <--> PPJ	.1	.0	3.5	***	par_1
PPO <--> PI	.0	.0	2.0	.0	par_2
PPJ <--> PI	.0	.0	2.2	.0	par_10

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PPO <--> PPJ	.4
PPO <--> PI	.2
PPJ <--> PI	.3

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PPO	.1	.0	6.1	***	par_11
PPJ	.1	.0	6.1	***	par_12

PI	.1	.0	6.1	***	par_13
e1	.1	.0	6.1	***	par_14
e2	.0	.0	6.1	***	par_15

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP	.6
K	.6

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.1				
PPJ	.0	.1			
PPO	.0	.1	.1		
PP	.0	.1	.1	.1	
K	.0	.1	.1	.1	.1

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	1.0				
PPJ	.3	1.0			
PPO	.2	.4	1.0		
PP	.3	.6	.7	1.0	
K	.5	.7	.5	.6	1.0

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.1				
PPJ	.0	.1			
PPO	.0	.1	.1		
PP	.0	.1	.1	.1	
K	.0	.1	.1	.1	.1

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	1.0				
PPJ	.3	1.0			
PPO	.2	.4	1.0		
PP	.3	.6	.7	1.0	

K	.5	.7	.5	.6	1.0
---	----	----	----	----	-----

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.0				
PPJ	.0	.0			
PPO	.0	.0	.0		
PP	.0	.0	.0	.0	
K	.0	.0	.0	.0	.0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP	K
PI	.0				
PPJ	.0	.0			
PPO	.0	.0	.0		
PP	.0	.0	.0	.0	
K	.0	.0	.0	.0	.0

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.1	.3	.6	.0
K	.3	.4	.2	.2

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.1	.4	.5	.0
K	.3	.5	.2	.2

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.1	.3	.6	.0
K	.3	.4	.1	.2

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

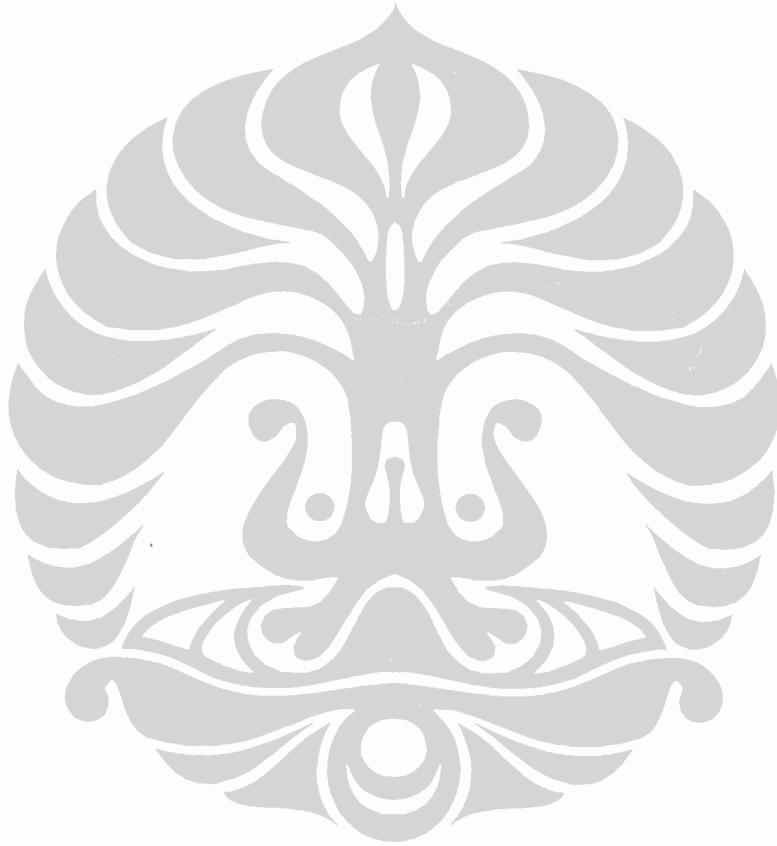
	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.1	.4	.5	.0
K	.3	.4	.1	.2

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.0	.0	.0	.0
K	.0	.1	.1	.0

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PI	PPJ	PPO	PP
PP	.0	.0	.0	.0
K	.0	.1	.1	.0



Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

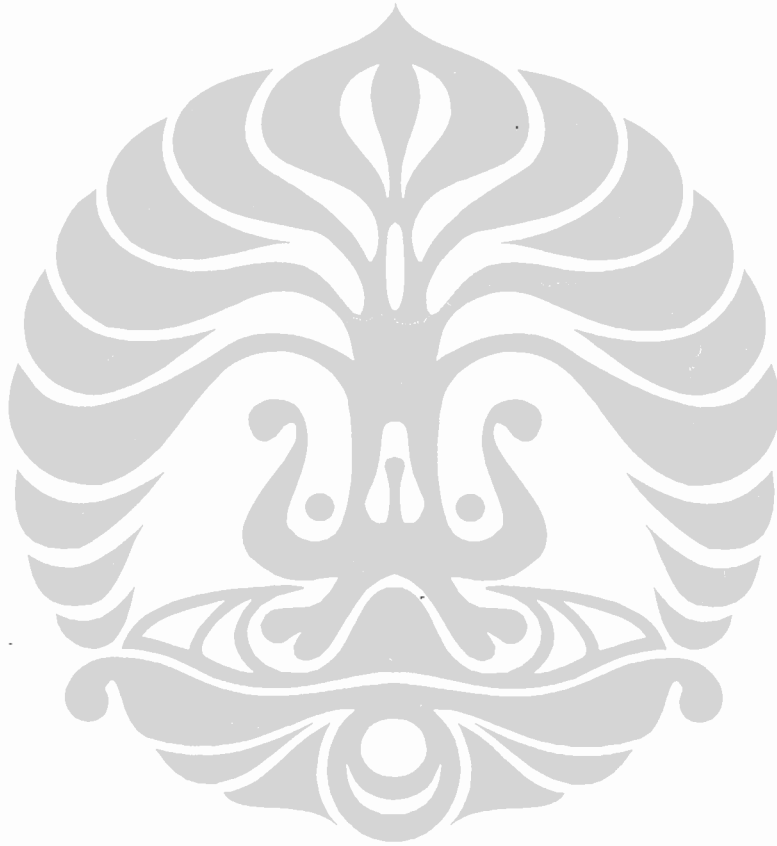
	M.I.	Par Change
--	------	------------

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

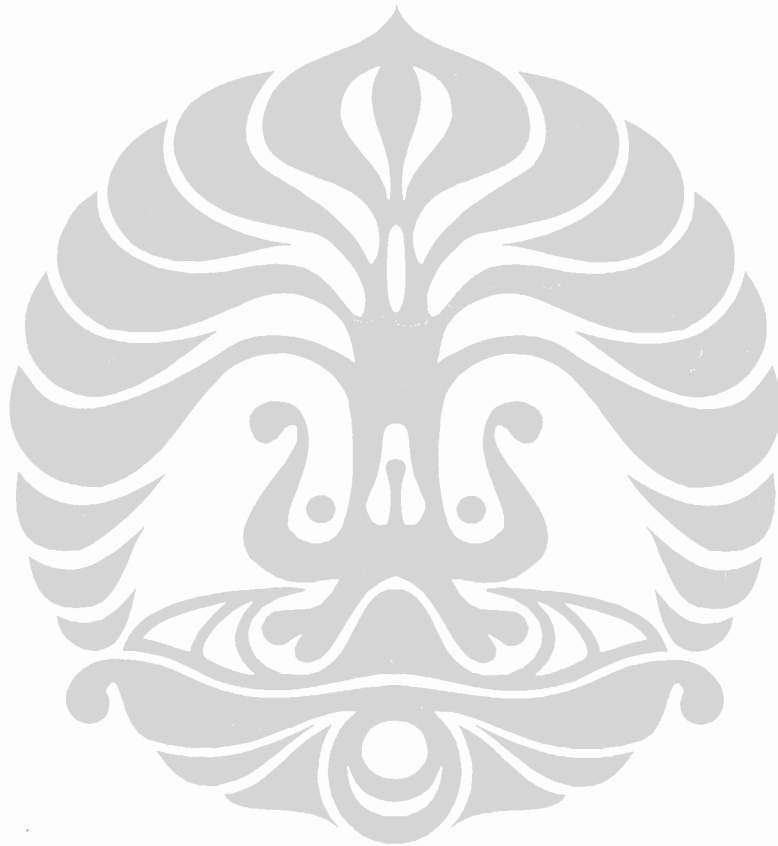
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------



Minimization History (Default model)

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	2	-1	9999.0	116.1	0	9999.0
1	e	0	9.5	.9	16.4	18	.9
2	e	0	43.7	.5	13.7	2	.0
3	e	0	28.1	.2	2.8	1	1.2
4	e	0	21.9	.1	.3	1	1.2
5	e	0	21.8	.0	.0	1	1.1
6	e	0	21.1	.0	.0	1	1.0
7	e	0	21.8	.0	.0	1	1.0



Pairwise Parameter Comparisons (Default model)

Variance-covariance Matrix of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	.0									
par_2	.0	.0								
par_3	.0	.0	.0							
par_4	.0	.0	.0	.0						
par_5	.0	.0	.0	.0	.0					
par_6	.0	.0	.0	.0	.0	.0				
par_7	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0			
par_8	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0		
par_9	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	
par_10	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
par_11	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
par_12	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
par_13	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
par_14	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
par_15	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0

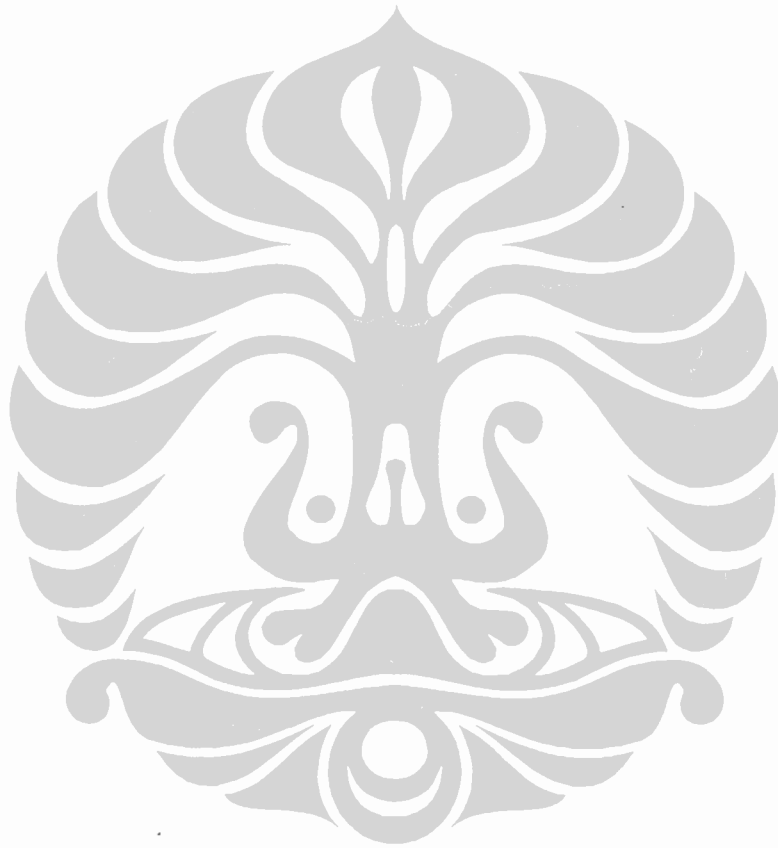
Correlations of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	1.0									
par_2	.3	1.0								
par_3	.0	.0	1.0							
par_4	.0	.0	-.4	1.0						
par_5	.0	.0	.0	.0	1.0					
par_6	.0	.0	.0	.0	-.1	1.0				
par_7	.0	.0	.0	.0	-.1	-.5	1.0			
par_8	.0	.0	-.1	-.2	.0	.0	.0	1.0		
par_9	.0	.0	.0	.0	-.1	-.6	.0	.0	1.0	
par_10	.3	.5	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	1.0
par_11	.6	.3	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.1
par_12	.6	.2	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.4
par_13	.1	.3	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.4
par_14	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
par_15	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0

Critical Ratios for Differences between Parameters (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	.0									
par_2	-2.2	.0								
par_3	6.0	6.5	.0							

par_4	3.6	4.1	-1.9	.0						
par_5	2.7	3.1	-2.0	-.1	.0					
par_6	1.1	1.5	-3.1	-1.3	-1.0	.0				
par_7	3.7	4.2	-2.0	.2	.2	1.2	.0			
par_8	.3	.6	-3.4	-1.8	-1.6	-.6	-2.0	.0		
par_9	.7	1.1	-3.5	-1.6	-1.4	-.2	-1.8	.3	.0	
par_10	-1.9	.4	-6.5	-4.0	-3.0	-1.4	-4.2	-.6	-1.0	.0
par_11	3.4	5.1	-5.4	-2.8	-2.1	-.6	-3.0	.2	-.1	4.3
par_12	4.5	5.1	-4.9	-2.4	-1.8	-.3	-2.6	.5	.2	5.3
par_13	.4	3.7	-6.0	-3.5	-2.6	-1.0	-3.7	-.2	-.6	3.1
par_14	-.3	2.3	-6.2	-3.7	-2.8	-1.2	-3.8	-.3	-.7	1.8
par_15	-.7	1.8	-6.3	-3.8	-2.9	-1.2	-4.0	-.4	-.8	1.3



Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	15	.0	0		
Saturated model	15	.0	0		
Independence model	5	163.5	10	.0	16.4

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.0	1.0		
Saturated model	.0	1.0		
Independence model	.1	.5	.2	.3

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	1.0		1.0		1.0
Saturated model	1.0		1.0		1.0
Independence model	.0	.0	.0	.0	.0

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.0	.0	.0
Saturated model	.0	.0	.0
Independence model	1.0	.0	.0

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.0	.0	.0
Saturated model	.0	.0	.0
Independence model	153.5	115.8	198.7

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.0	.0	.0	.0
Saturated model	.0	.0	.0	.0
Independence model	2.2	2.1	1.6	2.7

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Independence model	.5	.4	.5	.0

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	30.0	32.6	64.8	79.8
Saturated model	30.0	32.6	64.8	79.8
Independence model	173.5	174.4	185.1	190.1

ECVI

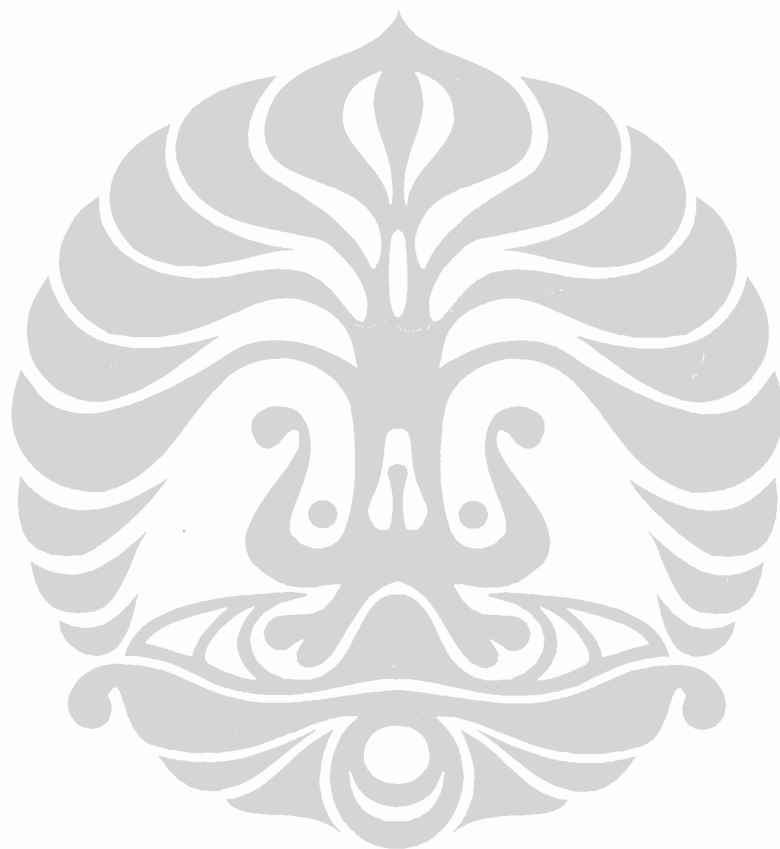
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.4	.4	.4	.4
Saturated model	.4	.4	.4	.4
Independence model	2.3	1.8	3.0	2.4

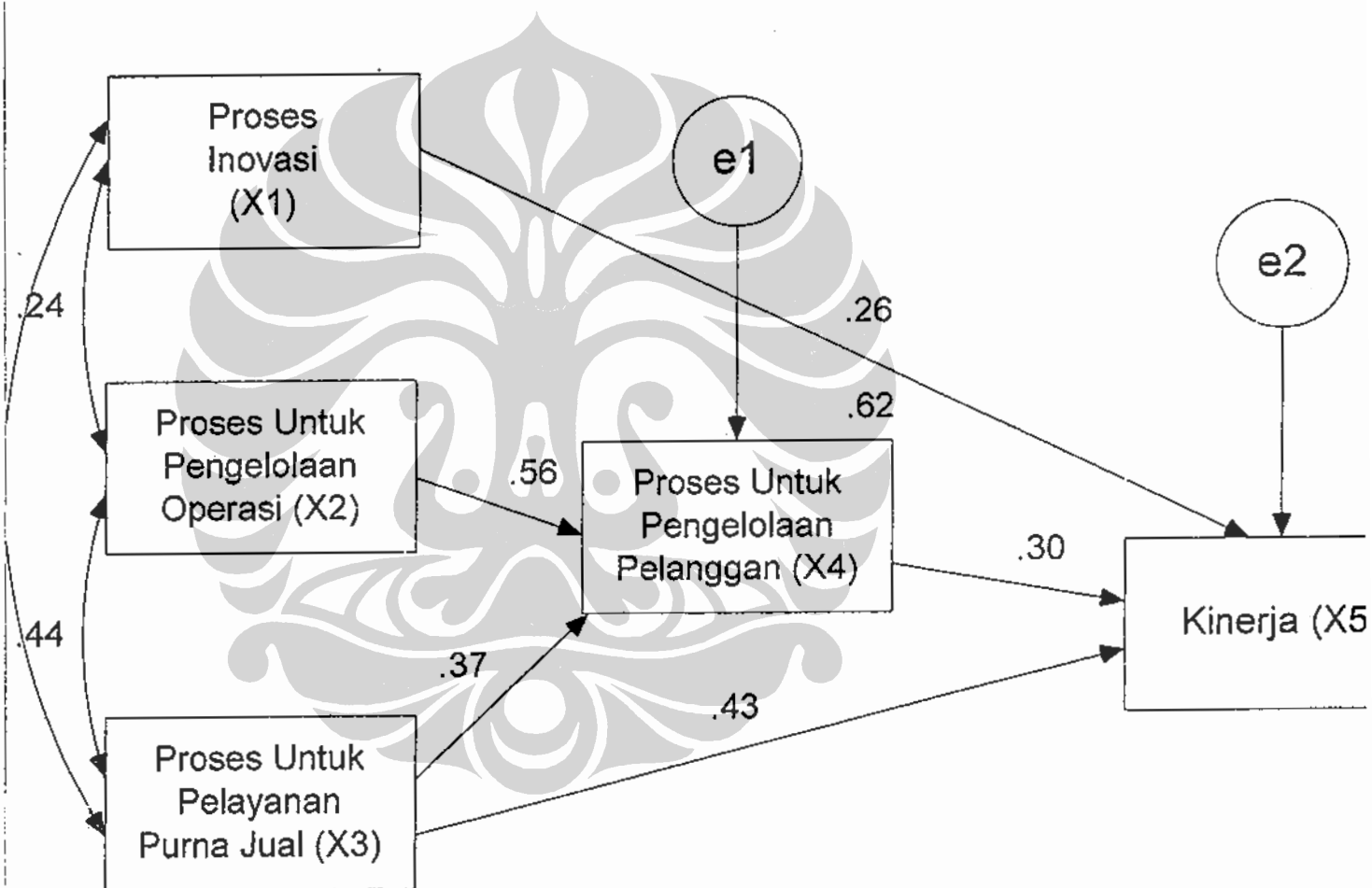
HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model		
Independence model	9	11

Execution time summary

Minimization:	.0
Miscellaneous:	.1
Bootstrap:	.0
Total:	.1





Analysis Summary

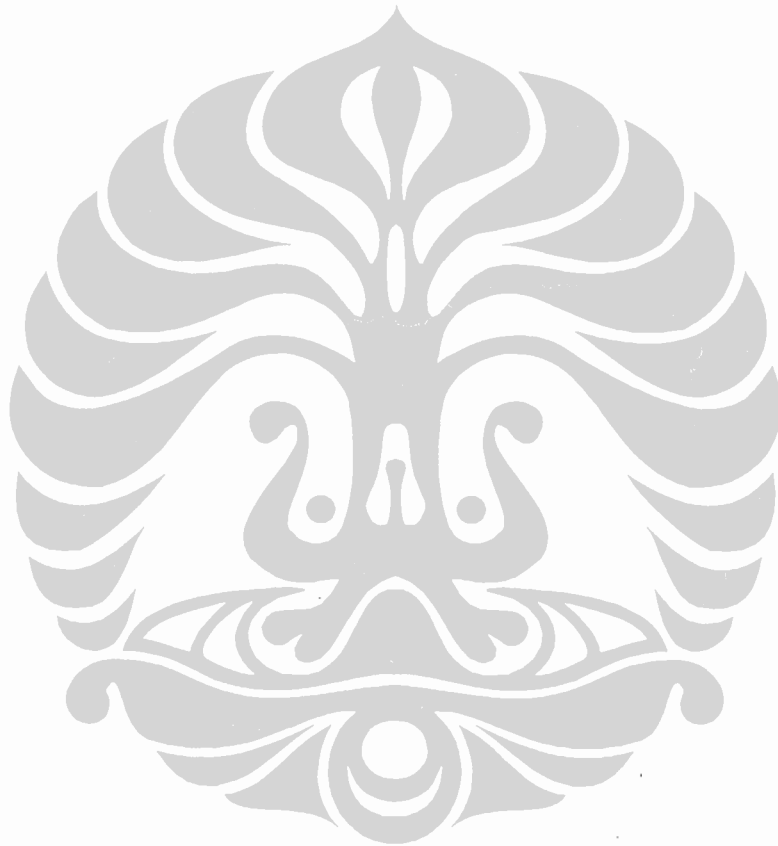
Date and Time

Date: Thursday, July 03, 2008

Time: 1:33:44 AM

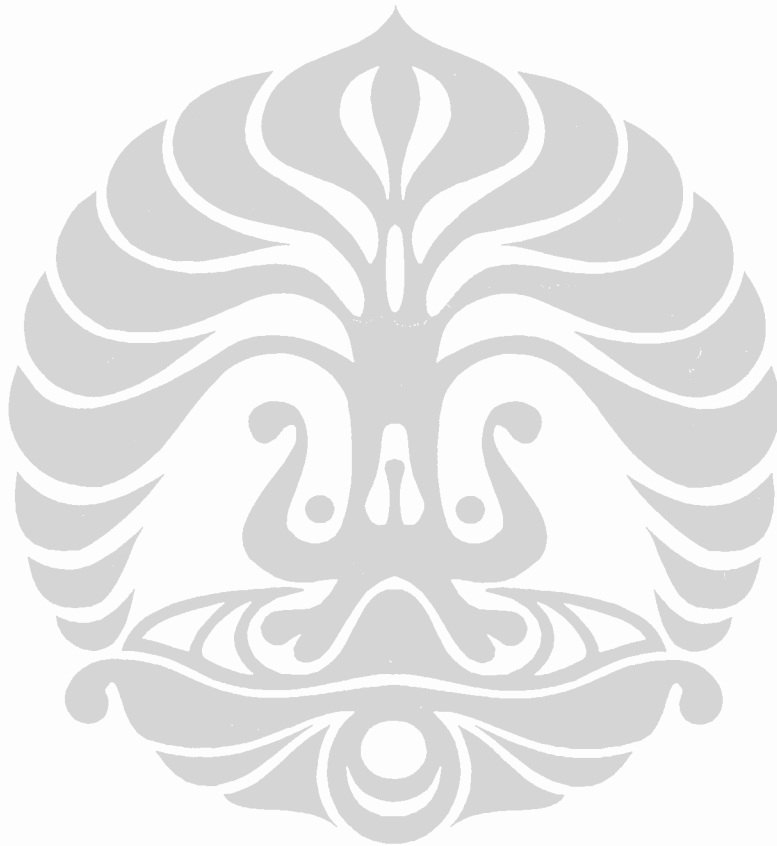
Title

Model kinerja modifikasi: Thursday, July 03, 2008 01:33 AM



Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 75



Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

K
PP

Observed, exogenous variables

PI
PPJ
PPO

Unobserved, exogenous variables

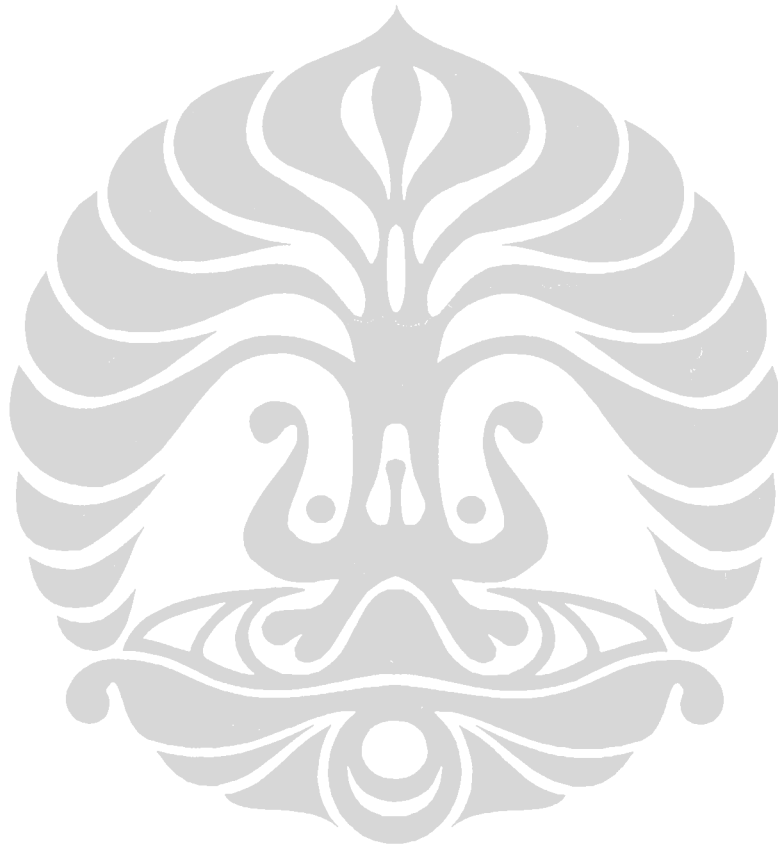
e1
e2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	7
Number of observed variables:	5
Number of unobserved variables:	2
Number of exogenous variables:	5
Number of endogenous variables:	2

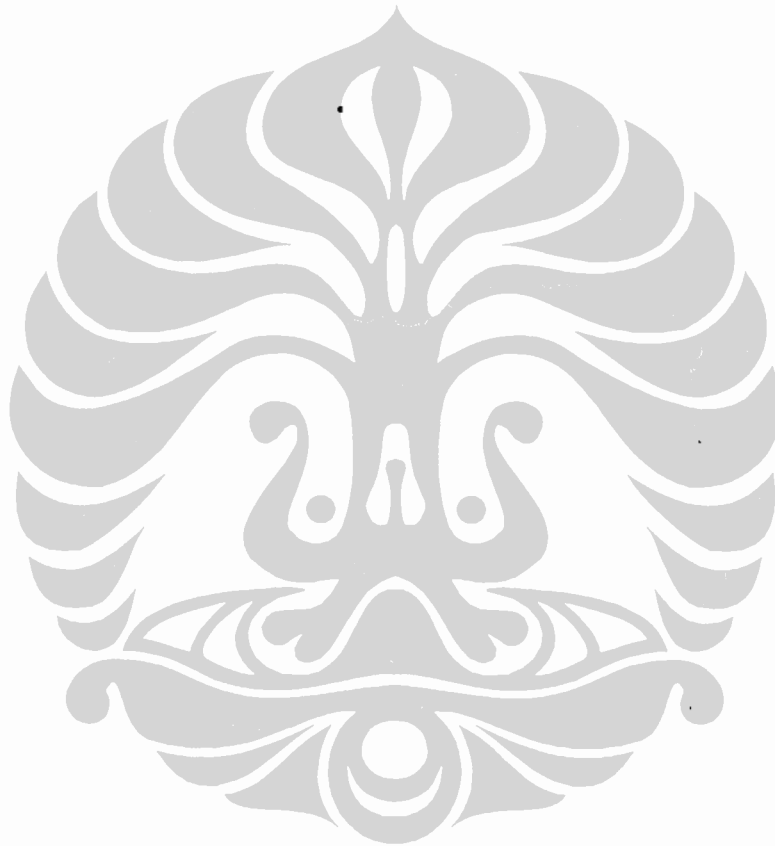
Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	2	0	0	0	0	2
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	5	3	5	0	0	13
Total	7	3	5	0	0	15



Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PPO	3.000	4.700	-.216	-.762	.036	.064
PPJ	3.125	4.875	.048	.168	-.460	-.813
PI	3.400	4.500	-.138	-.489	-.228	-.402
PP	3.000	4.800	.139	.492	.018	.032
K	3.000	4.875	.488	1.725	1.051	1.858
Multivariate					7.800	4.037



Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
44	19.317	.002	.118
27	14.782	.011	.209
48	14.511	.013	.070
67	12.907	.024	.110
17	12.491	.029	.064
4	12.001	.035	.047
73	11.697	.039	.028
71	11.594	.041	.011
9	10.967	.052	.016
13	10.569	.061	.015
66	9.997	.075	.024
42	9.811	.081	.017
56	8.919	.112	.074
41	8.621	.125	.081
8	8.595	.126	.047
5	8.563	.128	.026
54	7.843	.165	.103
32	7.381	.194	.191
43	7.356	.195	.133
3	6.888	.229	.257
10	6.692	.245	.276
6	6.535	.258	.278
11	6.491	.261	.220
15	6.468	.263	.163
22	6.297	.278	.175
16	6.293	.279	.120
21	5.993	.307	.191
45	5.930	.313	.159
28	4.998	.416	.736
7	4.954	.422	.688
18	4.930	.424	.620
20	4.610	.465	.784
75	4.481	.482	.803
70	4.205	.520	.899
55	4.071	.539	.916
2	3.469	.628	.997
51	3.308	.653	.998
33	3.257	.660	.998
12	2.998	.700	1.000
72	2.949	.708	1.000
26	2.838	.725	1.000
34	2.838	.725	.999
35	2.838	.725	.998

39	2.838	.725	.997
40	2.838	.725	.993
37	2.820	.728	.989
74	2.647	.754	.995
1	2.573	.765	.995
61	2.568	.766	.991
49	2.529	.772	.987
36	2.519	.774	.978
65	2.455	.783	.975
30	2.281	.809	.989
19	2.195	.821	.990
69	2.117	.833	.990
62	2.115	.833	.980
31	1.936	.858	.992
23	1.908	.862	.987
38	1.577	.904	.999
68	1.475	.916	1.000
63	1.326	.932	1.000
29	1.326	.932	1.000
14	1.122	.952	1.000
52	1.084	.955	1.000
59	1.037	.960	1.000
57	1.021	.961	.999
24	1.020	.961	.997
47	.998	.963	.993
64	.942	.967	.988
46	.823	.976	.990
53	.742	.981	.985
50	.742	.981	.942
25	.626	.987	.922
58	.380	.996	.961
60	.169	.999	.957

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

	PPO	PPJ	PI	PP	K
PPO	.116				
PPJ	.058	.150			
PI	.021	.026	.067		
PP	.092	.089	.028	.142	
K	.060	.087	.040	.079	.112

Condition number = 12.195

Eigenvalues

.376 .082 .064 .033 .031

Determinant of sample covariance matrix = .000

Sample Correlations (Group number 1)

	PPO	PPJ	PI	PP	K
PPO	1.000				
PPJ	.443	1.000			
PI	.243	.260	1.000		
PP	.718	.612	.287	1.000	
K	.527	.673	.458	.629	1.000

Condition number = 12.400

Eigenvalues

3.002 .862 .603 .290 .242

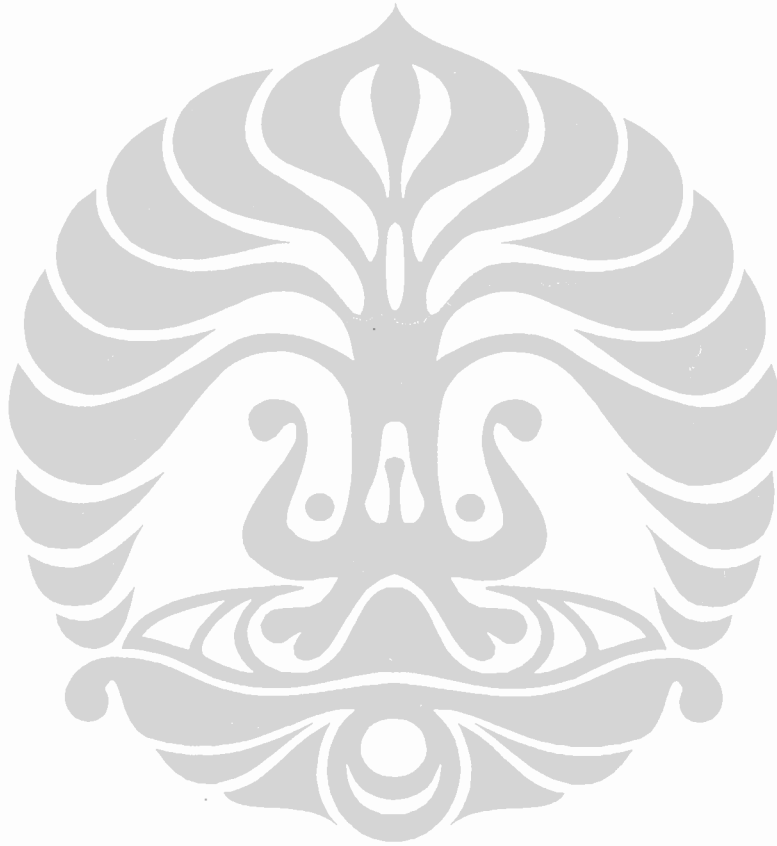
Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	15
Number of distinct parameters to be estimated:	13
Degrees of freedom (15 - 13):	2

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 2.274
Degrees of freedom = 2
Probability level = .321



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PP <--- PPO	.616	.088	6.978	***	par_5
PP <--- PPJ	.357	.078	4.599	***	par_6
K <--- PI	.340	.101	3.360	***	par_4
K <--- PPJ	.366	.082	4.479	***	par_7
K <--- PP	.261	.085	3.081	.002	par_8

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP <--- PPO	.556
PP <--- PPJ	.366
K <--- PI	.264
K <--- PPJ	.426
K <--- PP	.295

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PI <--> PPJ	.026	.012	2.168	.030	par_1
PPJ <--> PPO	.058	.017	3.485	***	par_2
PI <--> PPO	.021	.011	2.033	.042	par_3

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PI <--> PPJ	.260
PPJ <--> PPO	.443
PI <--> PPO	.243

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PI	.067	.011	6.083	***	par_9
PPJ	.150	.025	6.083	***	par_10
PPO	.116	.019	6.083	***	par_11
e1	.054	.009	6.083	***	par_12
e2	.046	.008	6.083	***	par_13

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
PP	.623
K	.587

Matrices (Group number 1 - Default model)

Implied (for all variables) Covariances (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP	K
PPO	.116				
PPJ	.058	.150			
PI	.021	.026	.067		
PP	.092	.089	.022	.142	
K	.053	.087	.038	.077	.111

Implied (for all variables) Correlations (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP	K
PPO	1.000				
PPJ	.443	1.000			
PI	.243	.260	1.000		
PP	.718	.612	.231	1.000	
K	.465	.676	.443	.617	1.000

Implied Covariances (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP	K
PPO	.116				
PPJ	.058	.150			
PI	.021	.026	.067		
PP	.092	.089	.022	.142	
K	.053	.087	.038	.077	.111

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP	K
PPO	1.000				
PPJ	.443	1.000			
PI	.243	.260	1.000		
PP	.718	.612	.231	1.000	
K	.465	.676	.443	.617	1.000

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

--	--

	PPO	PPJ	PI	PP	K
PPO	.000				
PPJ	.000	.000			
PI	.000	.000	.000		
PP	.000	.000	.006	.000	
K	.007	.000	.001	.002	.001

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP	K
PPO	.000				
PPJ	.000	.000			
PI	.000	.000	.000		
PP	.000	.000	.477	.000	
K	.505	.000	.132	.110	.054

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP
PP	.616	.357	.000	.000
K	.161	.460	.340	.261

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP
PP	.556	.366	.000	.000
K	.164	.534	.264	.295

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP
PP	.616	.357	.000	.000
K	.000	.366	.340	.261

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP
PP	.556	.366	.000	.000
K	.000	.426	.264	.295

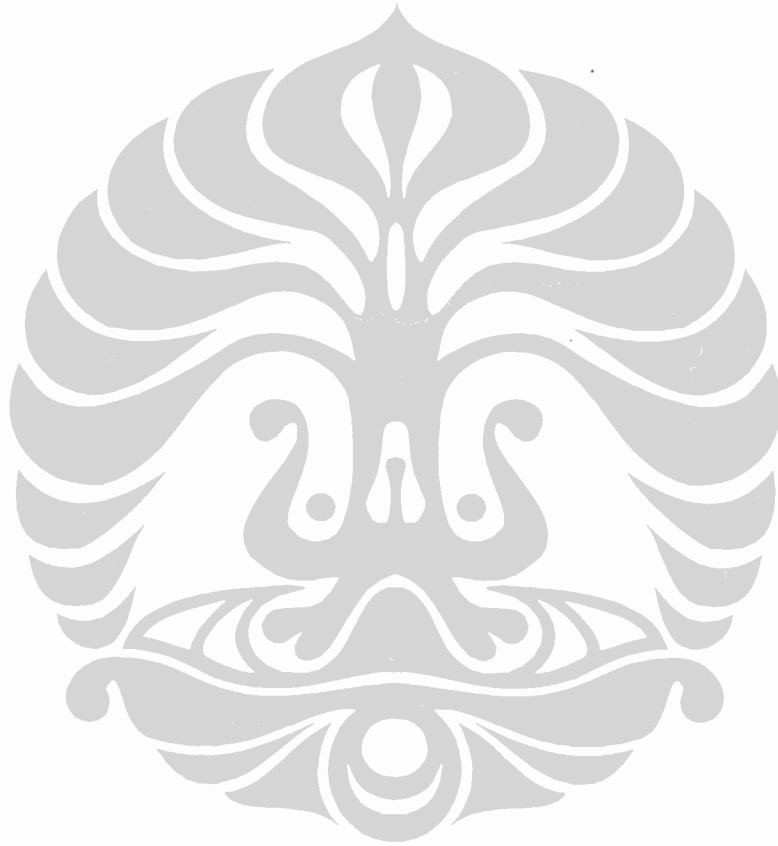
Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP

PP	.000	.000	.000	.000
K	.161	.093	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	PPO	PPJ	PI	PP
PP	.000	.000	.000	.000
K	.164	.108	.000	.000



Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

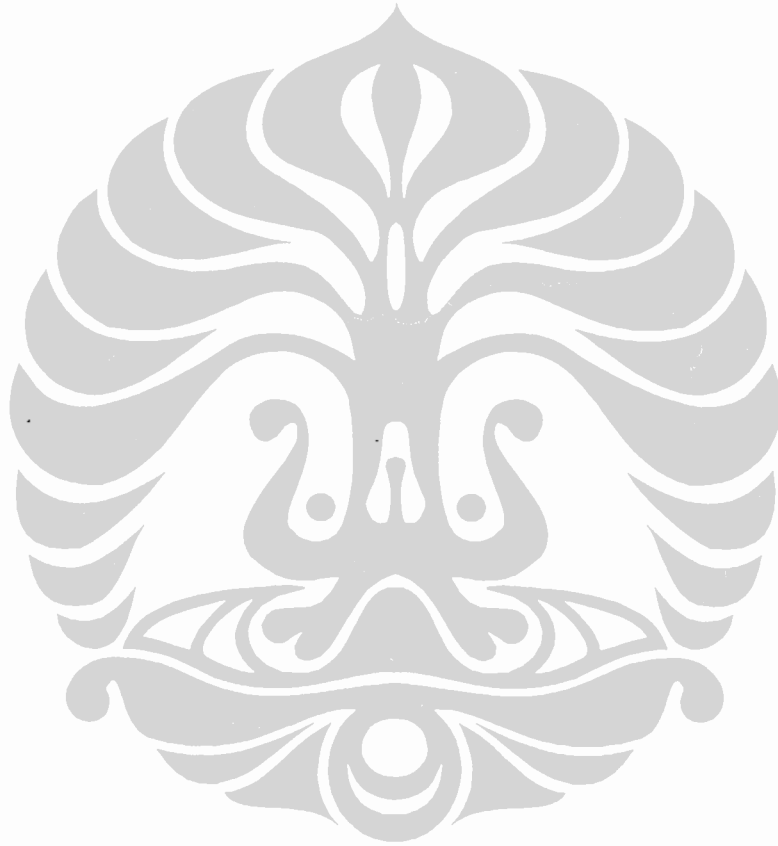
	M.I.	Par Change
--	------	------------

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

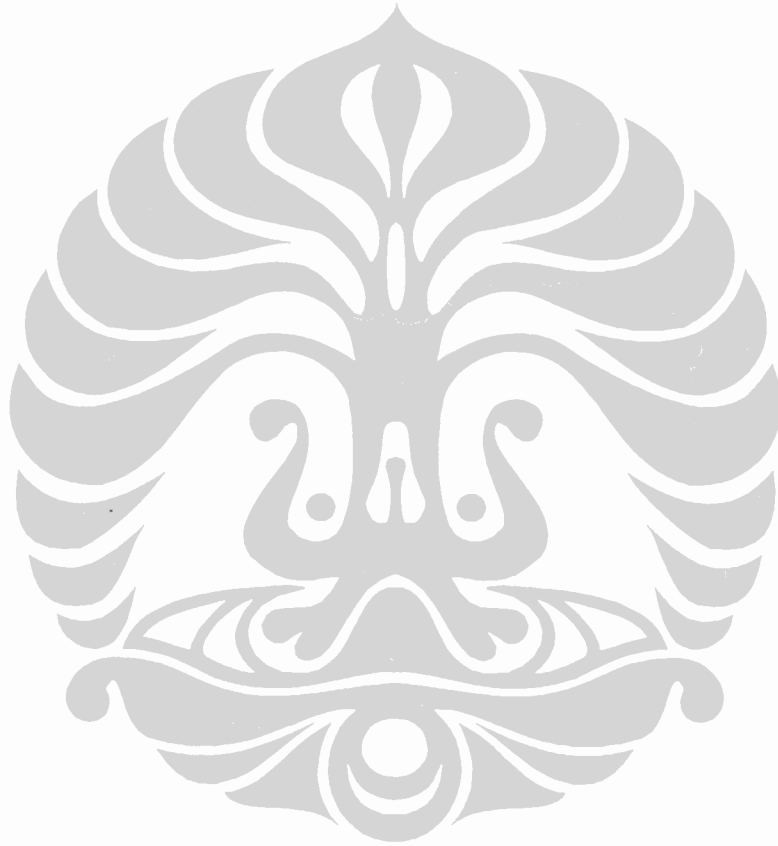
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------



Minimization History (Default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	2		-.098	9999.000	123.888	0	9999.000
1	e	0	6.744		.916	17.340	18	.895
2	e	0	32.483		.419	12.258	2	.000
3	e	0	23.133		.174	3.969	1	1.200
4	e	0	16.127		.080	2.397	1	1.150
5	e	0	16.742		.020	2.276	1	1.060
6	e	0	16.262		.002	2.274	1	1.000
7	e	0	16.242		.000	2.274	1	1.000



Pairwise Parameter Comparisons (Default model)

Variance-covariance Matrix of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	.000									
par_2	.000	.000								
par_3	.000	.000	.000							
par_4	.000	.000	.000	.010						
par_5	.000	.000	.000	.000	.008					
par_6	.000	.000	.000	.000	-.003	.006				
par_7	.000	.000	.000	-.001	.000	.000	.007			
par_8	.000	.000	.000	-.001	.000	.000	-.004	.007		
par_9	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
par_10	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
par_11	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
par_12	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
par_13	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

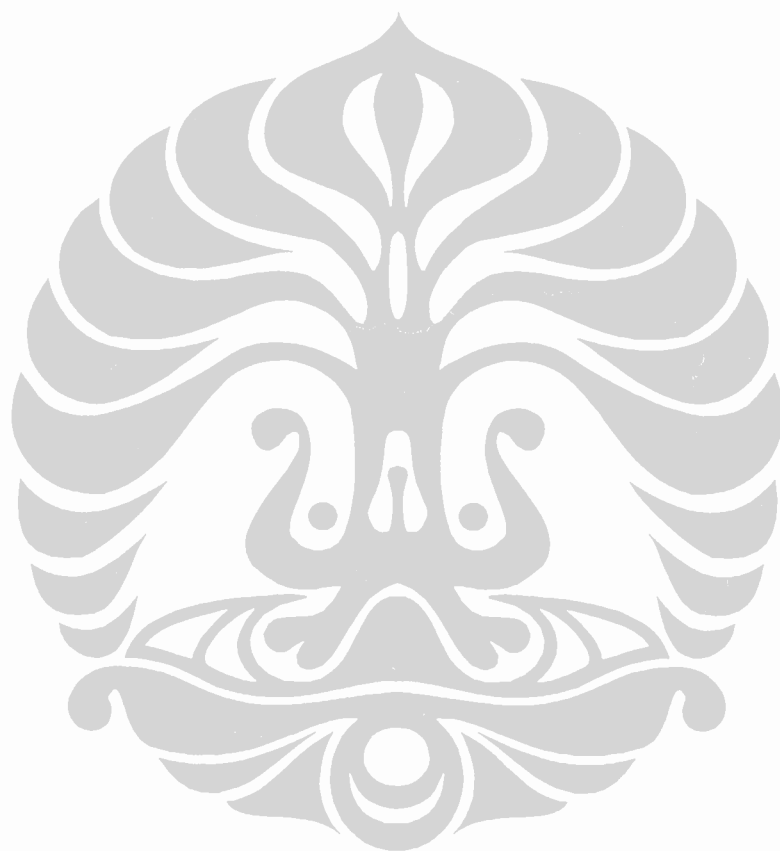
Correlations of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	1.000									
par_2	.317	1.000								
par_3	.476	.327	1.000							
par_4	.000	.000	.000	1.000						
par_5	.000	.000	.000	.000	1.000					
par_6	.000	.000	.000	.000	-.443	1.000				
par_7	.000	.000	.000	-.112	.000	.000	1.000			
par_8	.000	.000	.000	-.168	.000	.000	-.581	1.000		
par_9	.356	.082	.334	.000	.000	.000	.000	.000	1.000	
par_10	.356	.573	.159	.000	.000	.000	.000	.000	.068	1.000
par_11	.148	.573	.334	.000	.000	.000	.000	.000	.059	.196
par_12	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
par_13	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Critical Ratios for Differences between Parameters (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10
par_1	.000									
par_2	1.873	.000								
par_3	-.403	-2.226	.000							
par_4	3.081	2.747	3.132	.000						
par_5	6.622	6.208	6.689	2.057	.000					
par_6	4.213	3.761	4.284	.132	-1.840	.000				
par_7	4.116	3.690	4.183	.194	-2.074	.086	.000			

par_8	2.746	2.347	2.807	-.555	-2.904	-.835	-.713	.000		
par_9	3.116	.441	3.661	-2.685	-6.175	-3.701	-3.630	-2.274	.000	
par_10	5.326	4.495	5.097	-1.827	-5.088	-2.544	-2.536	-1.260	3.159	.01
par_11	4.278	3.444	5.124	-2.180	-5.543	-3.020	-2.987	-1.675	2.283	-1.2
par_12	1.849	-.249	2.349	-2.820	-6.340	-3.883	-3.802	-2.435	-.937	-3.6
par_13	1.393	-.681	1.889	-2.900	-6.436	-3.990	-3.903	-2.530	-1.576	-4.0



Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	13	2.274	2	.321	1.137
Saturated model	15	.000	0		
Independence model	5	163.542	10	.000	16.354

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.002	.988	.909	.132
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.052	.487	.231	.325

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.986	.930	.998	.991	.998
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.200	.197	.200
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	.274	.000	8.452
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	153.542	115.776	198.750

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.031	.004	.000	.114
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	2.210	2.075	1.565	2.686

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.043	.000	.239	.386
Independence model	.456	.396	.518	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	28.274	30.568	58.402	71.402
Saturated model	30.000	32.647	64.762	79.762
Independence model	173.542	174.425	185.130	190.130

ECVI

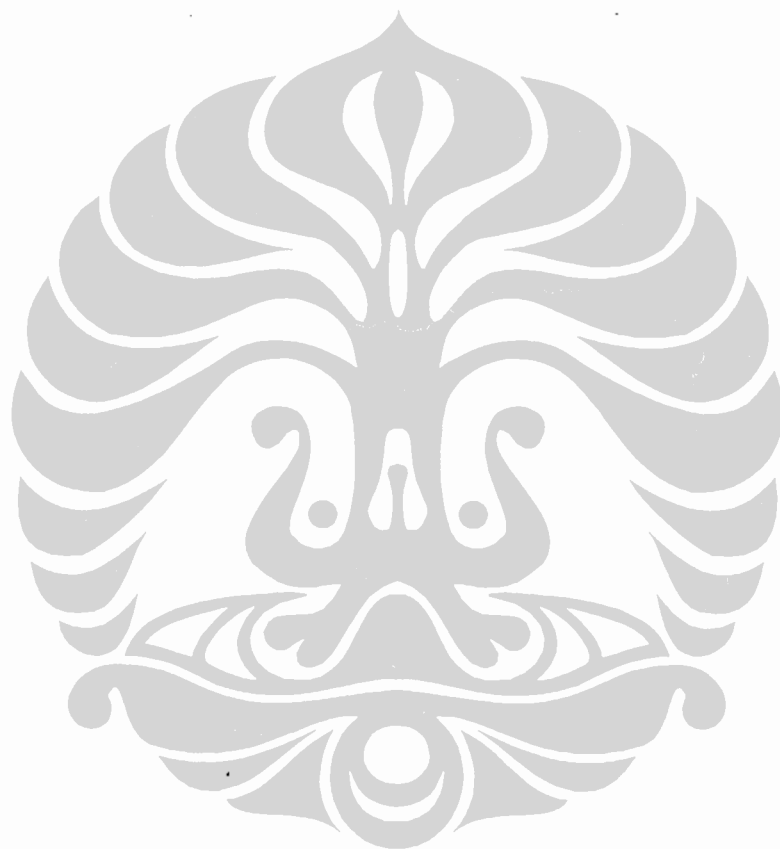
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.382	.378	.493	.413
Saturated model	.405	.405	.405	.441
Independence model	2.345	1.835	2.956	2.357

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	195	300
Independence model	9	11

Execution time summary

Minimization:	.015
Miscellaneous:	.126
Bootstrap:	.000
Total:	.141



DATE: 7/ 3/2008
TIME: 3:02

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\TESIS\ANALISA DATA TESIS\TUBAGUS EDI\LISREL
8.54\MODEL KINERJA\Model Kinerja.spj:

Model Kinerja RSIA Kurnia 2008
Raw Data from file 'D:\TESIS\ANALISA DATA TESIS\TUBAGUS EDI\LISREL 8.54\MODEL
KINERJA\MODEL.psf'
Relationships
K = PI PPO PPJ PP
PP = PI PPO PPJ
Path Diagram
Options: SS
Options: EF
End of Problem

Sample Size = 75

Model Kinerja RSIA Kurnia 2008

Covariance Matrix

	PP	K	PI	PPO	PPJ
PP	0.14				
K	0.08	0.11			
PI	0.03	0.04	0.07		
PPO	0.09	0.06	0.02	0.12	
PPJ	0.09	0.09	0.03	0.06	0.15

Model Kinerja RSIA Kurnia 2008

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

PP = 0.091*PI + 0.61*PPO + 0.35*PPJ, Errorvar.= 0.054 , R² = 0.63
(0.11) (0.091) (0.080) (0.0090)
0.82 6.67 4.31 5.96

$$K = 0.18*PP + 0.33*PI + 0.13*PPO + 0.37*PPJ, \text{ Errorvar.} = 0.045, R^2 = 0.60$$

(0.11)	(0.10)	(0.11)	(0.083)	(0.0076)
1.62	3.25	1.24	4.43	5.96

Reduced Form Equations

$$PP = 0.091*PI + 0.61*PPO + 0.35*PPJ, \text{ Errorvar.} = 0.054, R^2 = 0.63$$

(0.11)	(0.091)	(0.080)
0.82	6.67	4.31

$$K = 0.35*PI + 0.24*PPO + 0.43*PPJ, \text{ Errorvar.} = 0.047, R^2 = 0.58$$

(0.10)	(0.085)	(0.075)
3.37	2.81	5.71

Covariance Matrix of Independent Variables

	PI	PPO	PPJ
PI	0.07 (0.01) 5.96		
PPO	0.02 (0.01) 1.99	0.12 (0.02) 5.96	
PPJ	0.03 (0.01) 2.12	0.06 (0.02) 3.41	0.15 (0.03) 5.96

Covariance Matrix of Latent Variables

	PP	K	PI	PPO	PPJ
PP	0.14				
K	0.08	0.11			
PI	0.03	0.04	0.07		
PPO	0.09	0.06	0.02	0.12	
PPJ	0.09	0.09	0.03	0.06	0.15

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Model Kinerja RSIA Kurnia 2008

Standardized Solution

BETA

	PP	K
PP	--	--
K	0.20	--

GAMMA

	PI	PPO	PPJ
PP	0.06	0.55	0.35
K	0.26	0.13	0.42

Correlation Matrix of Y and X

	PP	K	PI	PPO	PPJ
PP	1.00				
K	0.63	1.00			
PI	0.29	0.46	1.00		
PPO	0.72	0.53	0.24	1.00	
PPJ	0.61	0.67	0.26	0.44	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	PP	K
	0.37	0.40

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	PI	PPO	PPJ
PP	0.06	0.55	0.35
K	0.27	0.24	0.49

Model Kinerja RSIA Kurnia 2008

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	PI	PPO	PPJ
PP	0.09 (0.11) 0.82	0.61 (0.09) 6.67	0.35 (0.08) 4.31
K	0.35 (0.10) 3.37	0.24 (0.08) 2.81	0.43 (0.07) 5.71

Indirect Effects of X on Y

	PI	PPO	PPJ
PP	- -	- -	- -
K	0.02 (0.02) 0.73	0.11 (0.07) 1.58	0.06 (0.04) 1.52

Total Effects of Y on Y

	PP	K
PP	- -	- -
K	0.18 (0.11) 1.62	- -

Largest Eigenvalue of $B \cdot B'$ (Stability Index) is 0.031

Model Kinerja RSIA Kurnia 2008

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

	PI	PPO	PPJ
PP	0.06	0.55	0.35
K	0.27	0.24	0.49

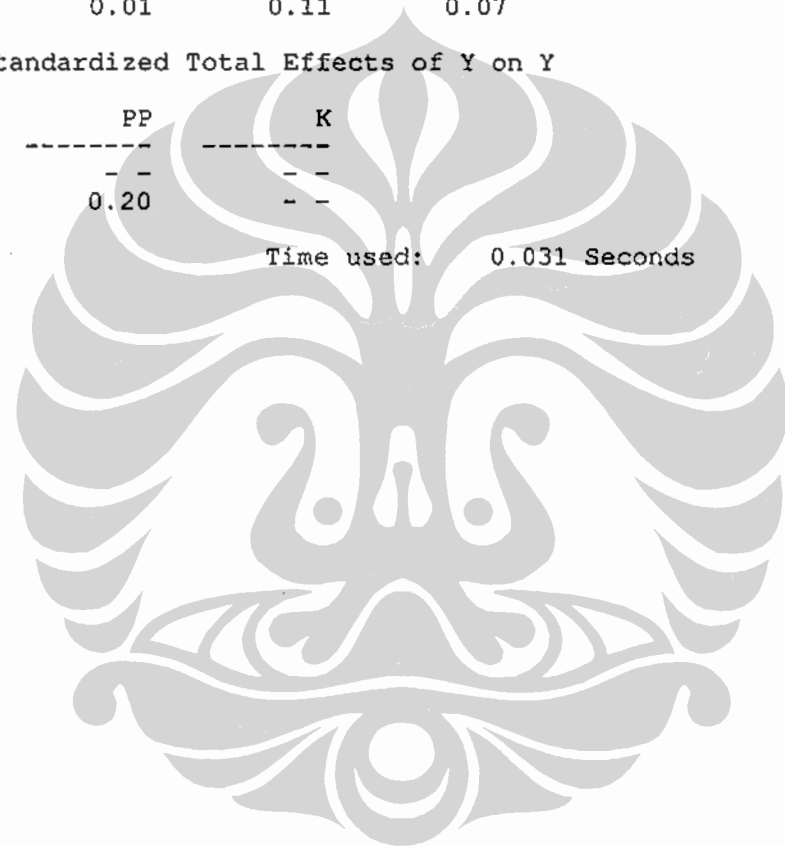
Standardized Indirect Effects of X on Y

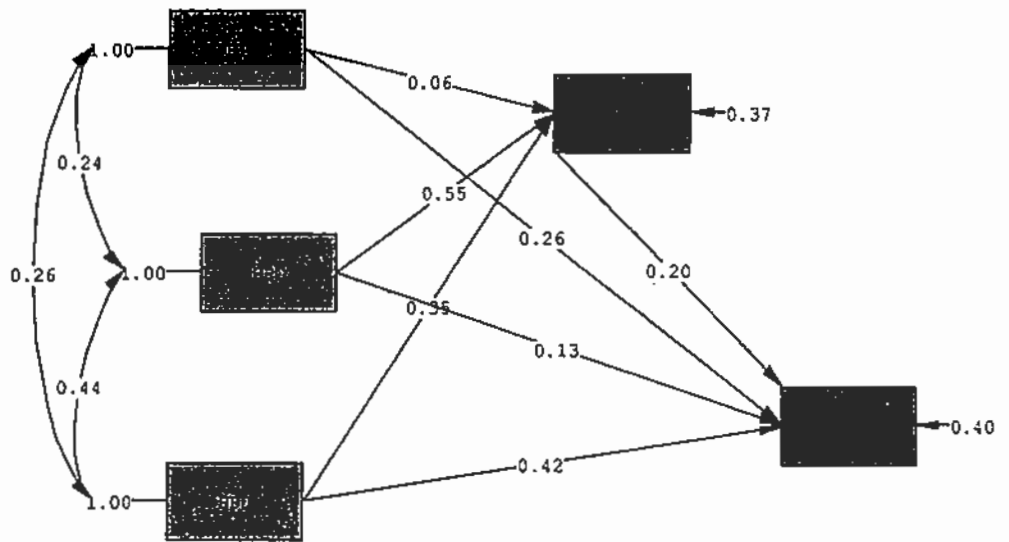
	PI	PPO	PPJ
PP	--	--	--
K	0.01	0.11	0.07

Standardized Total Effects of Y on Y

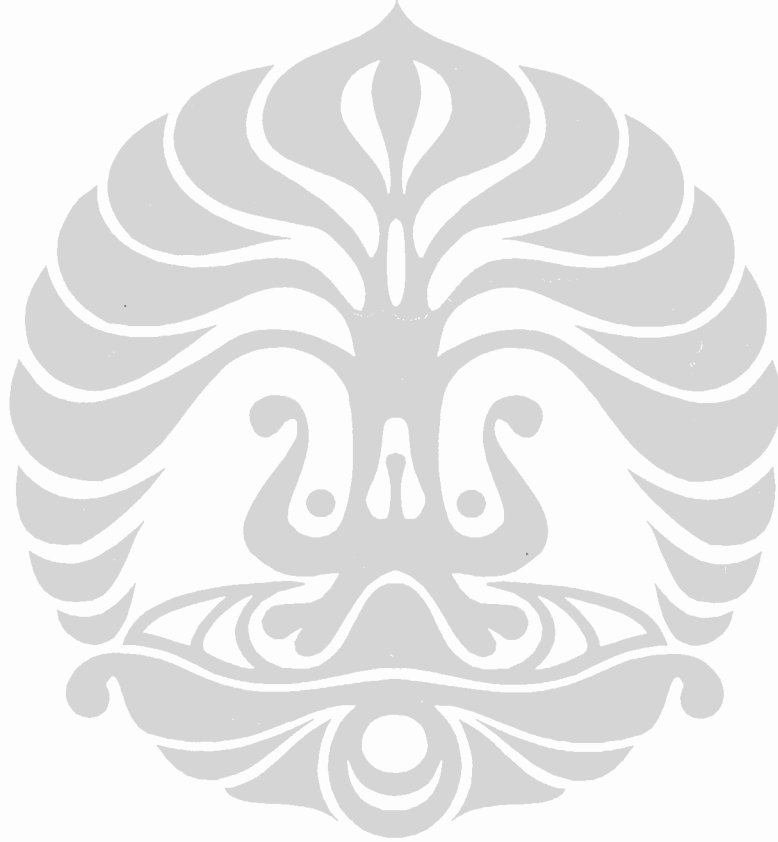
	PP	K
PP	--	--
K	0.20	--

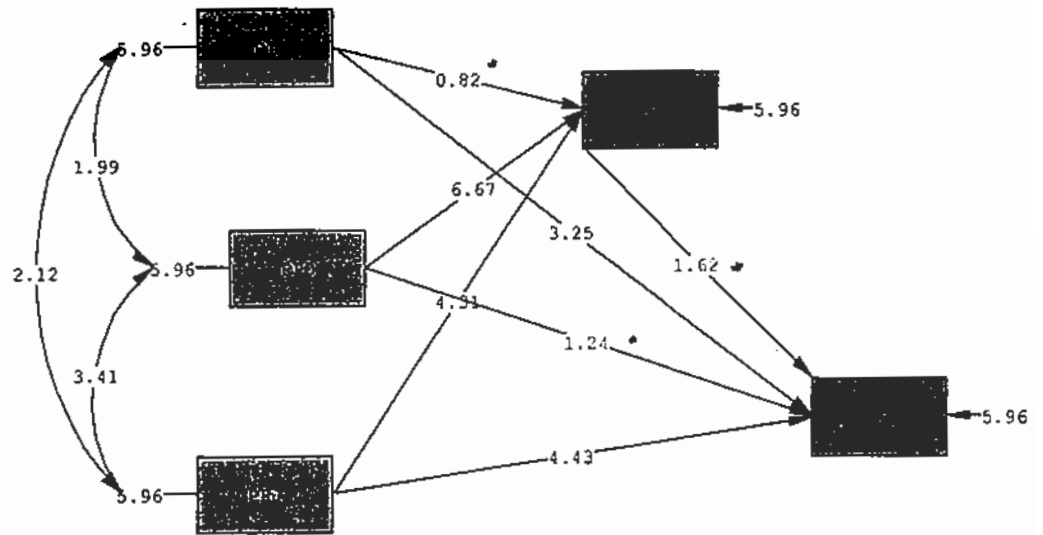
Time used: 0.031 Seconds



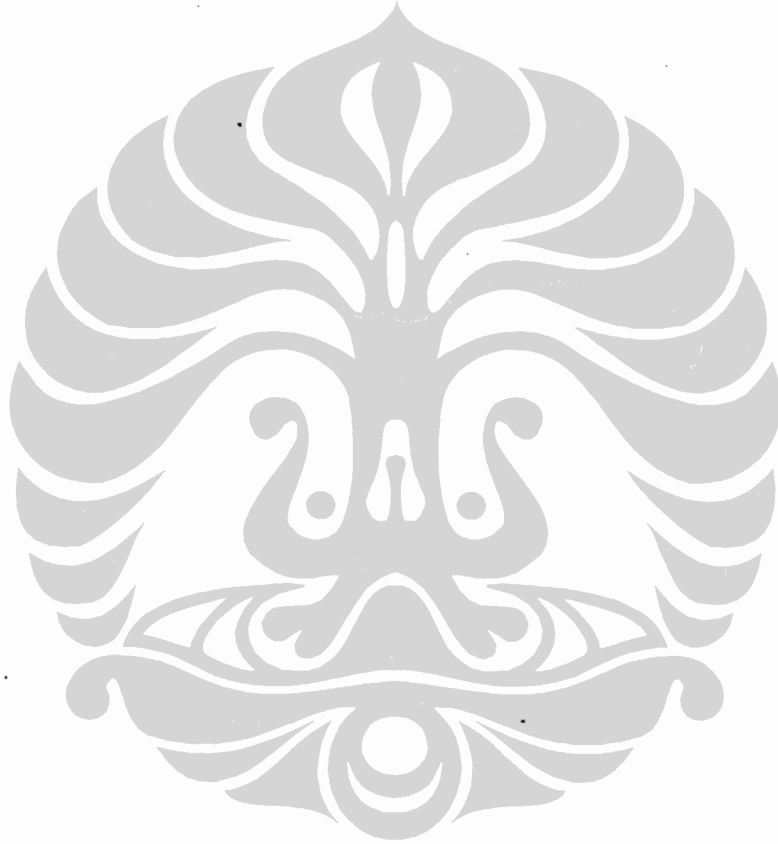


Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

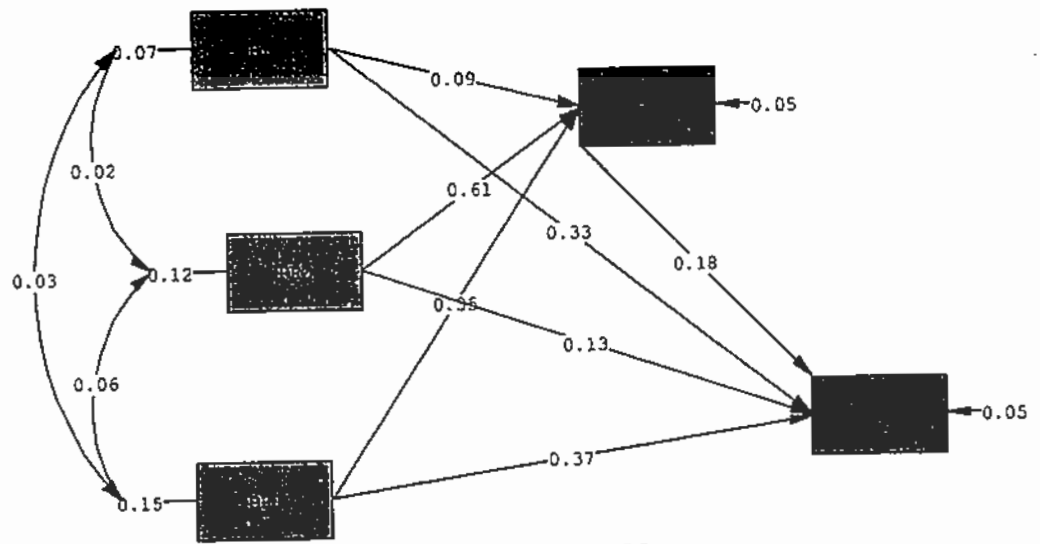




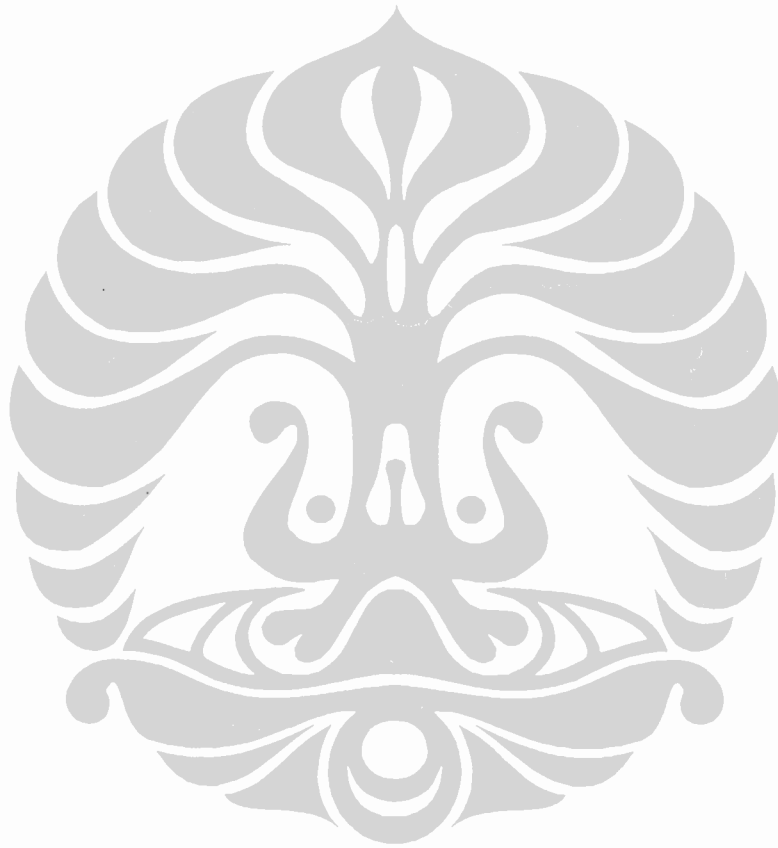
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



T. value.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000



DATE: 7/ 3/2008
TIME: 3:16

L I S R E L 8.54

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file D:\TESIS\ANALISA DATA TESIS\TUBAGUS EDI\LISREL
8.54\MODEL KINERJA MODIFIKASI\Model Kinerja Modifikasi.spj:

Model Kinerja RSIA Kurnia
Raw Data from file 'D:\TESIS\ANALISA DATA TESIS\TUBAGUS EDI\LISREL 8.54\MODEL KINERJA
MODIFIKASI\MODEL.psf'
Relationships
K = PI PPJ PP
PP = PPO PPJ
Path Diagram
options: SS
options: EF
End of Problem

Sample Size = 75

Model Kinerja RSIA Kurnia

Covariance Matrix

	PP	K	PI	PPO	PPJ
PP	0.14				
K	0.08	0.11			
PI	0.03	0.04	0.07		
PPO	0.09	0.06	0.02	0.12	
PPJ	0.09	0.09	0.03	0.06	0.15

Model Kinerja RSIA Kurnia

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Structural Equations

PP = 0.62*PPO + 0.36*PPJ, Errorvar.= 0.054 , R² = 0.62
(0.090) (0.079) (0.0091)
6.84 4.50 5.96

$$K = 0.26*PP + 0.34*PI + 0.37*PPJ, \text{ Errorvar.} = 0.046, R^2 = 0.59$$

(0.086)	(0.10)	(0.084)	(0.0078)
3.05	3.32	4.36	5.96

Reduced Form Equations

$$PP = 0.0*PI + 0.62*PPO + 0.36*PPJ, \text{ Errorvar.} = 0.054, R^2 = 0.62$$

(0.090)	(0.079)
6.84	4.50

$$K = 0.34*PI + 0.16*PPO + 0.46*PPJ, \text{ Errorvar.} = 0.050, R^2 = 0.55$$

(0.10)	(0.058)	(0.074)
3.32	2.78	6.25

Covariance Matrix of Independent Variables

	PI	PPO	PPJ
PI	0.07 (0.01) 5.96		
PPO	0.02 (0.01) 1.99	0.12 (0.02) 5.96	
PPJ	0.03 (0.01) 2.12	0.06 (0.02) 3.41	0.15 (0.03) 5.96

Covariance Matrix of Latent Variables

	PP	K	PI	PPO	PPJ
PP	0.14				
K	0.08	0.11			
PI	0.02	0.04	0.07		
PPO	0.09	0.05	0.02	0.12	
PPJ	0.09	0.09	0.03	0.06	0.15

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2
 Minimum Fit Function Chi-Square = 2.27 (P = 0.32)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 2.27 (P = 0.32)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.27
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 8.44)

Minimum Fit Function Value = 0.031
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0038
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.12)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.044
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.24)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.38

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.40
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.39 ; 0.51)
 ECVI for Saturated Model = 0.42
 ECVI for Independence Model = 2.88

Chi-Square for Independence Model with 10 Degrees of Freedom = 194.78
 Independence AIC = 204.78

Model AIC = 28.27
 Saturated AIC = 30.00
 Independence CAIC = 221.37
 Model CAIC = 71.40
 Saturated CAIC = 79.76

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.20
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.94

Critical N (CN) = 300.71

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0025
 Standardized RMR = 0.023
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.13

Model Kinerja RSIA Kurnia

Standardized Solution

BETA		PP	K
PP	- -	- -	- -
K	0.30	- -	- -

GAMMA		PI	PPO	PPJ
PP	- -	0.56	0.37	- -
K	0.26	- -	0.43	- -

Correlation Matrix of Y and X					
	PP	K	PI	PPO	PPJ
PP	1.00				
K	0.62	1.00			
PI	0.23	0.44	1.00		
PPO	0.72	0.46	0.24	1.00	
PPJ	0.61	0.68	0.26	0.44	1.00

PSI
 Note: This matrix is diagonal.

	PP	K
	0.38	0.41

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	PI	PPO	PPJ
PP	- -	0.56	0.37
K	0.26	0.16	0.53

Model Kinerja RSIA Kurnia

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	PI	PPO	PPJ
PP	- -	0.62 (0.09) 6.84	0.36 (0.08) 4.50
K	0.34 (0.10) 3.32	0.16 (0.06) 2.78	0.46 (0.07) 6.25

Indirect Effects of X on Y

	PI	PPO	PPJ
PP	- -	- -	- -
K	- -	0.16 (0.06) 2.78	0.09 (0.04) 2.52

Total Effects of Y on Y

	PP	K
PP	- -	- -
K	0.26 (0.09) 3.05	- -

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.068

Model Kinerja RSIA Kurnia

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

	PI	PPO	PPJ
PP	- -	0.56	0.37
K	0.26	0.16	0.53

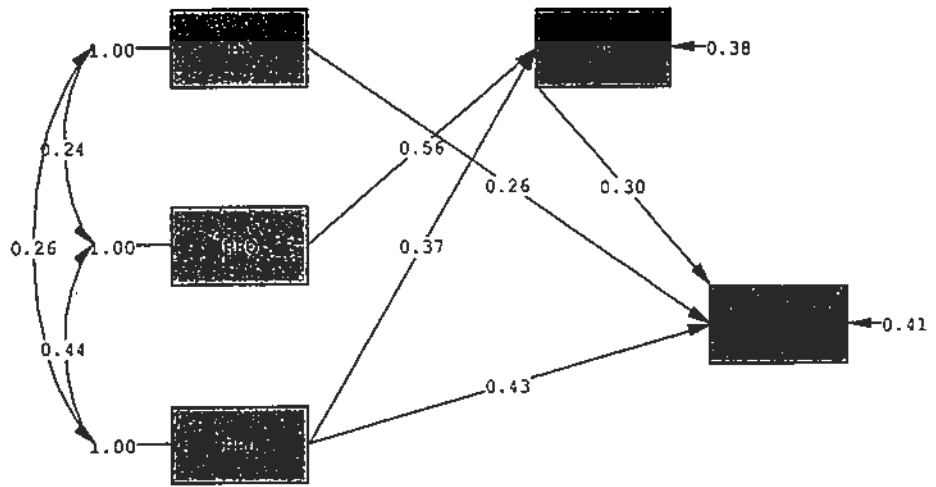
Standardized Indirect Effects of X on Y

	PI	PPO	PPJ
PP	- -	- -	- -
K	- -	0.16	0.11

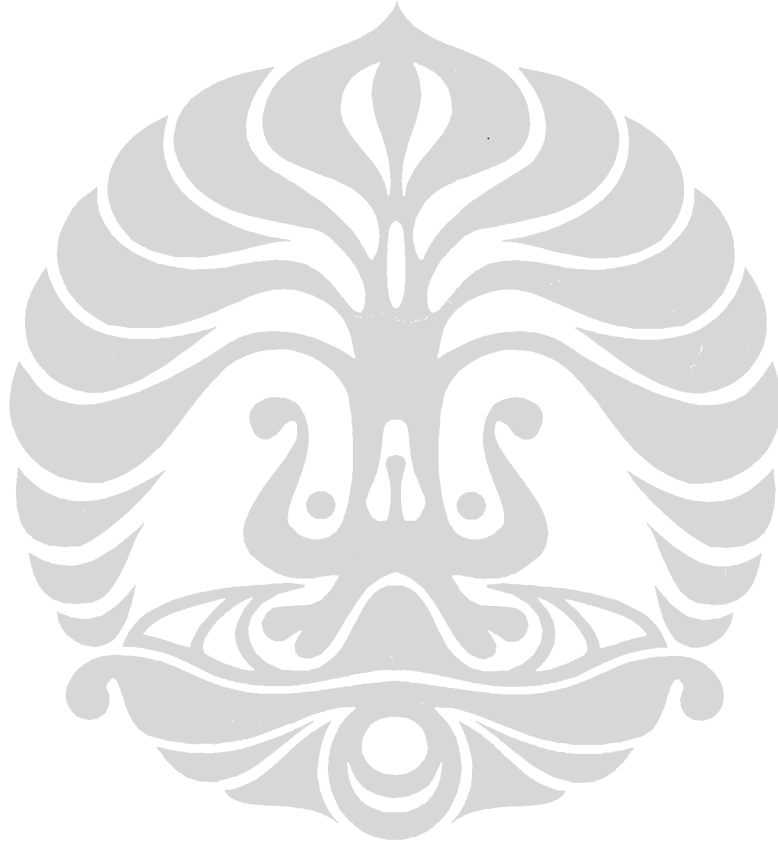
Standardized Total Effects of Y on Y

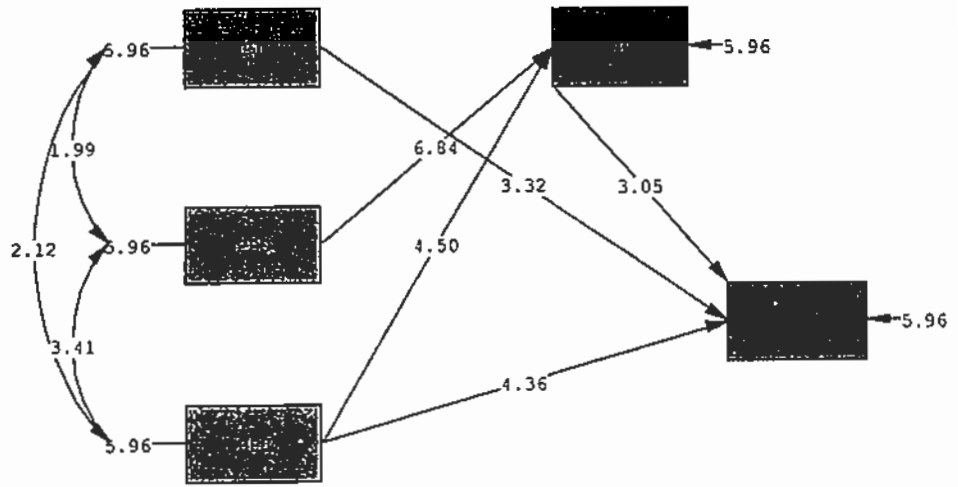
	PP	K
PP	- -	- -
K	0.30	- -

Time used: 0.047 Seconds



Chi-Square=2.27, df=2, P-value=0.32133, RMSEA=0.044





Chi-Square=2.27, df=2, P-value=0.32133, RMSEA=0.044

