

# INFORMASI, ORIENTASI PASAR, DAN IMPLEMENTASI STRATEGI DIFERENSIASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING (STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG)

Susilo Toto Raharjo

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

Herl Poerbantoro

Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

## **Abstract**

*This research is conducted on the basis of, or because of, the difference of research view/ the gap research concerning influence of service quality in improving competitive advantage. Research of Churchill (1994) yields conclusion, that quality of service more is having an effect on profitability than on company competitive advantage. While research of James L Wahlers (1994) and Kohli (1997) yields conclusion which much the same to, that quality of service have an effect on competitive advantage. According to Kutcher (2000), competitive advantage is also influenced by strategy implementation of differentiation. There are some factors influencing the quality of service (Servqual), for example usage of information technology and company orientation.*

*At healthcare industry, quality of service represent key factor in improving competitive advantage. This research is done at hospital which is its service indicator still under efficiency boundary/limit, where this problem depict the quality of service which still lower and competitive advantage position less beneficial.*

*This research use all structural functionaries/officers in all management level from board of directors till supervisor as research object. Data collecting is done with enquette method which filled by the structural officers. By using SEM, it is found that quality of service influenced by usage of information technology and market orientation. Furthermore, it is found that quality of service and implementation of differentiation strategy have an effect on competitive advantage. This research model can fulfill specified criterion of "goodness of fit." Pursuant to this matter, hence suggested that company improve competitive advantage through improvement of service quality and correct implementation of differentiation strategy.*

**Key Word:** *Orientasi Pasar, Strategi Diferensiasi, Kualitas Layanan*

## LATAR BELAKANG MASALAH

Perusahaan dituntut mempunyai keunggulan guna memenangkan persaingan di antara kompetitor. Keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar pembeli dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah daripada harga pesaing untuk manfaat setara atau manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993).

Setiap perusahaan mempunyai strategi bersaing yaitu suatu rencana perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan terhadap pesaing (Clarke, 1994). Sedangkan pada sebagian besar industri jasa, kualitas layanan secara umum diterima sebagai suatu faktor penentu (*key factor*) dalam meningkatkan *competitive advantage* (Anonymous, 1996). Parasuraman, Zeithaml & Berry (1990) menyatakan bahwa kualitas layanan merupakan strategi yang mendasar dalam upaya perusahaan meraih sukses dan keberlanjutan dalam lingkungan bisnis yang ketat.

Zeithaml (1990) mendefinisikan kualitas layanan sebagai perbedaan persepsi konsumen akan kualitas layanan yang diterima dengan harapan konsumen akan kualitas. Hal pokok yang mendasari kualitas layanan adalah dimensi-dimensinya yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan tanpa memandang jenis layanannya. Parasuraman et al (1990) mengembangkan suatu alat ukur kualitas layanan yang disebut *Servqual (Service Quality)* yang meliputi dimensi: *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance* dan *Empathy*.

Menurut Homburg, Hoyer dan Fassnacht (2002) perusahaan yang telah menerapkan strategi bisnis yang berorientasi pada kualitas layanan akan dapat membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. Lebih jauh dijelaskan oleh Parasuraman et al (1998), bahwa perusahaan yang mampu memberikan kualitas layanan yang lebih baik dari pesaingnya akan memenangkan persaingan sehingga mempunyai pertumbuhan pasar yang lebih tinggi dari normal.

Lebih lanjut menurut Parasuraman et al (1998) kualitas layanan pada pelanggan sangat menguntungkan perusahaan. Penelitian Parasuraman et al (1998) menunjukkan bahwa hal tersebut merupakan strategi yang lebih menguntungkan dari pada memperbesar pangsa pasar atau pengurangan biaya produksi. Sedangkan Churchill, JR dan Gilbert, A (1996) menyatakan, bahwa tingginya kualitas layanan yang diterima pelanggan akan mempunyai pengaruh kuat terhadap keuntungan perusahaan daripada skala produksi, pangsa pasar, biaya per unit, dan banyak faktor lain yang biasanya berhubungan dengan keunggulan kompetitif.

Menurut James L Wahlers (1994), strategi yang tepat dan akurat dalam kualitas layanan merupakan faktor penting yang mempengaruhi keunggulan bersaing perusahaan bila direncanakan dan diimplementasikan dengan tepat. Pendapat senada juga dinyatakan oleh Menon, Jaworski dan Kohli (1997), bahwa kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan *superior value* untuk pelanggan dimana *superior value* merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Terdapat perbedaan hasil penelitian diantara ketiga penelitian tersebut. Penelitian Churchill et al (1996) menghasilkan kesimpulan, bahwa kualitas pelayanan yang diterima pelanggan lebih berpengaruh pada keuntungan perusahaan dari pada keunggulan kompetitif perusahaan. Sedangkan penelitian James L Wahlers (1994) menghasilkan

kesimpulan, bahwa kualitas pelayanan berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan jika diimplementasikan dengan tepat. Penelitian Menon, Jarwoski dan Kohli (1997) menghasilkan kesimpulan yang sedikit berbeda, bahwa kualitas layanan merupakan *superior value* sebagai batu loncatan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Perbedaan hasil dari ketiga penelitian tersebut merupakan dasar perlunya diadakan penelitian tentang pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing.

Selanjutnya terdapat beberapa penelitian yang mengamati faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas layanan. Penelitian Faye x Zhu, Walter Wymer Jr dan Injazz Chen (2002) pada *consumer banking* menggagas bahwa layanan berbasis Teknologi Informasi (TI) yang dirasakan pelanggan memiliki sebuah pengaruh langsung yang positif pada keseluruhan dimensi kualitas layanan termasuk keandalan, ketanggapan, dan jaminan sebagaimana didefinisikan dalam Servqual.

Berkaitan dengan kualitas layanan, Jarwoski dan Kohli (1993) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan sangat penting dalam membentuk layanan pelanggan yang berkualitas, dimana komitmen organisasi karyawan dapat ditingkatkan melalui peningkatan orientasi pasar yang juga akan mempengaruhi kinerja melalui tingkat kepuasan pelanggan. Menurut Slater dan Narver (1994) orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya perusahaan yang efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan.

Sedangkan Tung (1998) yang meneliti hubungan antara orientasi pasar, kualitas layanan dan kinerja bisnis serta faktor-faktor industri lain menemukan, bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel orientasi pasar dengan kualitas layanan dan terdapat hubungan yang positif antara kualitas layanan dengan kemampuan perusahaan. Penelitian Tsai, Ya Fang (2003) pada rumah sakit menemukan, bahwa peningkatan interest perawat pada orientasi pasar akan meningkatkan kualitas layanan mereka.

Droge (1995) menyatakan, bahwa pemanfaatan akses dalam perusahaan merupakan kesempatan terbaik untuk menciptakan diferensiasi dalam kualitas layanan konsumen. Sedangkan Cross (1999) dalam penelitiannya menyatakan, bahwa perusahaan

menerapkan strategi diferensiasi untuk menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Selanjutnya Kutcher (2000) menyatakan, bahwa diferensiasi tidak sekedar melibatkan produk saja tetapi merupakan proses multi fungsi yang meliputi empat bagian kunci dari perusahaan yaitu : produk, kualitas layanan, personal dan citra perusahaan.

Menurut Jabnoun dan Chaker (2003) *healthcare* adalah sebuah industri global dengan tingkat persaingan yang tinggi. Rumah sakit adalah pemberi pelayanan kesehatan (*healthcare*), dimana kualitas layanan merupakan *key factor* dalam meningkatkan keunggulan bersaing (Anonymous, 1996). Sehingga pada rumah sakit, keunggulan bersaing seringkali diupayakan dalam bentuk layanan terbaik.

Artikel ini akan mengkaji lebih rinci pengaruh penggunaan teknologi informasi terhadap kualitas pelayanan, pengaruh orientasi pasar terhadap kualitas pelayanan, pengaruh implementasi strategi diferensiasi terhadap keunggulan bersaing, pengaruh kualitas pelayanan terhadap keunggulan bersaing.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

### Keunggulan Bersaing

"*Competitive advantage*" menurut Day dan Wensley memiliki setidaknya dua arti berbeda tetapi berhubungan (Droge et al, 1995). Arti pertama berfokus pada keunggulan (*superiority*) dalam skill dan atau sumber daya (*resource*), sedangkan arti kedua adalah mengenal keunggulan dari hasil kinerja (*performance outcomes*).

Perusahaan harus melakukan tindakan menyeluruh untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, agar lebih unggul dari pesaing. Perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing bila memenuhi 3 syarat, yaitu :

#### 1. *Differentiation in important attributes*

Para konsumen merasakan adanya pemberdayaan yang konsisten antara barang / jasa yang dihasilkan perusahaan dengan yang dihasilkan para pesaingnya dan dalam hal ini tidak hanya sekedar diferensiasi umum namun harus benar-benar bisa dirasakan di dalam pasar diferensiasi (Coynes, 1997).

## 2. *Capability Gap*

Hal lain yang harus mendapat perhatian perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi adalah tentang kesenjangan perusahaan dan pesaingnya yang diharapkan terus ada. Ini terjadi jika diferensiasi hanya dimiliki oleh perusahaan atau dengan kata lain diferensiasi tersebut memiliki halangan yang besar terhadap kemungkinan tindakan peniruan dari para pesaing perusahaan. Satu-satunya faktor bahwa pesaing baru bisa mengusahakan diferensiasi tersebut adalah dengan usaha yang keras.

## 3. *Differentiation in important attributes and capability gap.*

Kondisi ini diharapkan akan terus berlangsung dalam jangka waktu yang lama. Pada kegiatan lebih awal, semua persyaratan tersebut terpadu di dalam suatu konsep yang disebut KFS (*Key Factor Success*) atau kunci keberhasilan, tingkat kebebasan dan biaya yang lebih rendah atau nilai yang lebih tinggi terhadap konsumen perusahaan. Lebih lanjut, Coyne (1997) mengemukakan keunggulan bersaing merupakan hasil dari adanya perbedaan produk diantara kompetitor, namun bukan hanya sekedar diferensiasi.

## Kualitas Layanan

JM Juran (dalam Tjiptono, 1995) mendefinisikan kualitas sebagai cocok untuk digunakan (*fitness for use*) dan definisi ini sendiri memiliki dua aspek :

### 1. Ciri-ciri produk yang memenuhi permintaan pelanggan.

Kualitas yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan meningkatkan keluasan pelanggan, membuat produk laku terjual, dapat bersaing dengan pesaing, meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan, serta dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi.

### 2. Bebas dari kekurangan.

Kualitas yang tinggi menyebabkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan, mengurangi pengerjaan kembali dan pemborosan, mengurangi pembayaran biaya garansi, mengurangi ketidakpuasan pelanggan, mengurangi inspeksi dan pengujian, mengurangi waktu dan pengiriman produk ke pasar, meningkatkan hasil (*yield*) dan kapasitas serta memperbaiki kinerja penyampaian produk atau jasa.

Sementara Gronroos (dalam Tjiptono, 2001) menyatakan kualitas total suatu jasa terdiri atas 3 komponen utama : komponen pertama, *technical quality* yang berkaitan dengan kualitas output jasa yang dipersepsikan pelanggan. Komponen ini dapat dijabarkan dalam 3 jenis : *search quality* (dapat dievaluasi sebelum dibeli, misalnya harga), *experience quality* (hanya bisa dievaluasi setelah dikonsumsi, contohnya ketepatan waktu dan kecepatan pelayanan) serta *credence quality* (sukar dievaluasi walaupun setelah dikonsumsi, misalnya kualitas operasi gigi). Komponen kedua, *functional quality* yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa. Dan komponen ketiga *corporate image* berupa citra umum, profil, daya tarik dan reputasi perusahaan.

Kualitas layanan (*service quality*) didasarkan pada perbandingan antara apa yang seharusnya ditawarkan (*offered*) dan apa yang disediakan (*provided*) (Pasuraman et al, 1998). Dari penelitian yang telah dilakukan, mendukung klaim, bahwa kualitas layanan yang tinggi menghasilkan manfaat (*benefit*) yang terukur, sesekali langsung tampak sebagai peningkatan keuntungan dan *market share*. Sedangkan Oliver (1989) menyatakan, bahwa kualitas layanan dibentuk oleh perbandingan antara ideal dengan persepsi dari kinerja dimensi kualitas.

Selanjutnya Parasuraman (1990) telah mengembangkan suatu alat ukur kualitas layanan yang disebut *Servqual (Service Quality)*. *Servqual* ini merupakan skala multi item yang terdiri dari 2 pertanyaan yang dapat digunakan untuk mengukur persepsi nasabah atas kualitas layanan. Menurut Parasuraman (Parasuraman, et al, 1990) kualitas layanan meliputi dimensi, yaitu :

1. *Tangibles*, meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, personilnya dan sarana komunikasi.
2. *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan untuk menghasilkan kinerja pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan pasti.
3. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kemampuan para karyawan untuk membantu para nasabah dan memberikan layanan dengan tanggap, kecepatan dan ketepatan layanan dalam membantu para pelanggan.
4. *Assurance*, yaitu kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para

staff, bebas dari bahaya, resiko dan keraguan.

5. *Empathy*, yaitu kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian dan memahami kebutuhan pelanggan.

Hasil penelitian Parasuraman (1990) menunjukkan, bahwa dimensi *reliability* merupakan faktor terpenting dalam menentukan kepuasan nasabah dengan bobot 32% dan diikuti *responsiveness* (22%), *assurance* (19%), *empathy* (16%), *tangibles* (11%).

### Teknologi Informasi dan Kualitas Layanan

Suatu sistem informasi mencakup kegiatan pengumpulan, pengorganisasian, dan pendistribusian data sedemikian rupa sehingga data tersebut menjadi informasi yang bermakna bagi pengambilan keputusan (manajerial). Suatu sistem informasi yang baik sangat memfasilitasi setiap fungsi manajemen, namun sistem ini akan memberi manfaat yang sangat besar khususnya bila dilibatkan dalam perencanaan dan pengawasan (Mc Loed et al, 1998). Sementara teknologi informasi mencakup bukan hanya teknologi komputer (*hardware* dan *software*) untuk memproses dan menyimpan informasi, tetapi juga teknologi komunikasi untuk mengirimkan (*transmitting*) informasi ke berbagai bagian organisasi yang membutuhkannya untuk kepentingan pengambilan keputusan (Martin, 1999).

Unit perusahaan yang bertanggung jawab atas sebagian besar sumber daya informasi dapat dinamai berbagai macam divisi SIM atau departemen SIM, IT (*Informasi technology*) dan IS (*information services*).

Pada era globalisasi saat ini, teknologi informasi sangat membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen. Penelitian Fitzsimmons dan Fitzsimmons (1997) dan Furey (1991) dalam Zhu (2000) menyatakan bahwa layanan berbasis TI dapat meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Menurut Zsidisin, Jun and Adams (2000) menyediakan kualitas layanan tingkat tinggi bagi pelanggan telah menjadi kebutuhan bagi kebanyakan perusahaan agar tetap bisa bersaing di pasar. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan adalah penting untuk mengevaluasi bagaimana memenuhi kebutuhan mereka dengan cara terbaik.

Penelitian Zsidisin (et al, 2000) memberikan gagasan bahwa terdapat karakteristik selain afiliasi industri yang menerangkan determinan Parasuraman et al (1985) mana yang membentuk definisi kualitas pelayanan pelanggan. Secara spesifik, perusahaan yang memasarkan diri melalui internet perlu membentuk dimensi kualitas yang berbeda dalam pelayanannya daripada perusahaan yang memasarkan diri melalui media yang lebih tradisional seperti media cetak, *broadcast*, atau penjualan langsung karena dimensi kualitas dapat berhubungan dengan sifat konteks titik pembelian (Zsidisin et al, 2000).

Selanjutnya penelitian pada *consumer banking* oleh Faye x Zhu, Walter Wymer Jr dan Injazz Chen (2002) menggagas bahwa layanan berbasis TI yang dirasakan pelanggan memiliki sebuah pengaruh langsung yang positif pada keseluruhan dimensi kualitas pelayanan termasuk keandalan, ketanggapan, dan jaminan sebagaimana didefinisikan dalam SERVQUAL.

Zhu (2002) selanjutnya menjelaskan, bahwa pelanggan lebih cenderung menempatkan nilai yang lebih besar pada dimensi-dimensi kualitas ini jika mereka merasakan kualitas tinggi layanan berbasis TI seperti kemudahan penggunaan, penghematan waktu, kenyamanan, informasi rekening yang akurat, kemampuan memuaskan sebagian besar kebutuhan mereka, tidak adanya resiko berupa gangguan atas privasi mereka. Penelitian Zhu et al (2002) menemukan bahwa teknologi informasi dapat membantu penyedia jasa mencapai tingkat pelayanan pelanggan yang lebih tinggi.

### Orientasi Pasar dan Kualitas Layanan

Orientasi pasar merupakan pola dari nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk dapat memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu. Menurut pakar pemasaran orientasi pasar dipandang sebagai fenomena organisasional yang berpotensi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Implikasi orientasi pasar dalam bisnis digunakan untuk mendapatkan informasi-informasi dari konsumen mengenai hal-hal yang diutamakan dan disukai. Informasi-informasi tersebut kemudian digunakan perusahaan secara konsisten untuk memodifikasi produk atau jasa yang ditawarkan agar sesuai dengan perubahan selera konsumen dan untuk menghadapi kompetitor (Chang & Chen, 1998)

Menurut Slater dan Narver (1994) orientasi pasar didefinisikan sebagai budaya perusahaan yang efektif dan efisien dalam menciptakan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan. Sedangkan menurut Esteban et al (2002) orientasi pasar bukan hanya membuat referensi pilihan menjadi nyata tetapi juga menjadikan pelanggan menjadi potensial. Menurut Tsai, Ya-Fang (2003) Orientasi pasar terbagi dalam 3 dimensi, yaitu : orientasi pada pelanggan, orientasi pada kompetitor dan orientasi pada koordinasi antar fungsi dalam perusahaan.

Lebih lanjut dikatan oleh John Dawes (2000), bahwa orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang cukup terhadap para pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi mereka secara kontinyu dan menciptakan penampilan yang lebih superior bagi perusahaan. Melalui orientasi pelanggan, perusahaan memiliki peluang untuk membentuk persepsi pelanggan atas nilai yang dibangunnya dan nilai-nilai yang dirasakan itu pada akhirnya kan menghasilkan kepuasan pelanggan.

Koordinasi antar fungsi menjadi sangat penting bagi kelangsungan perusahaan yang tinggi untuk menciptakan kepuasan konsumen sekaligus memenangkan persaingan, yaitu dengan cara mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan secara cermat.

Chang dan Chen (1998) menyatakan bahwa orientasi pasar memberikan implikasi, bahwa informasi bisnis perusahaan dapat diperoleh melalui kebutuhan-kebutuhan pelanggan serta pilihan-pilihan yang mereka inginkan, sehingga berdasarkan informasi tersebut dapat dipertimbangkan kebijakan-kebijakan dalam menghadapi persaingan. Layanan perusahaan memerlukan langkah-langkah yang penting dan berbeda dalam memastikan bahwa perusahaan telah memberikan pelayanan cukup kepada pelanggan mereka serta untuk merespon perubahan-perubahan kebutuhan pelanggan. Perusahaan harus menyediakan layanan yang berorientasi pada pasar, sehingga dapat mengetahui harapan-harapan pelanggannya. Kualitas layanan premium akan menjadi hasil akhir dari perusahaan pelayanan atau jasa yang berorientasi pada pasar.

### Implementasi Strategi Diferensiasi

Menurut Porter (1996) terdapat 3 strategi generik, yaitu strategi keunggulan biaya menyeluruh, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Dari ketiga strategi generik tersebut, strategi diferensiasi merupakan strategi yang paling menguntungkan. Lebih lanjut McMillon & Mc Grath (1997) dalam penelitiannya berpendapat, bahwa strategi diferensiasi dibuat berdasarkan perbedaan dan menawarkan kepada para pembeli sesuatu yang bernilai yang tidak dimiliki oleh para pesaing.

Cross (1999) dalam penelitiannya menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan dan memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Hal ini terjadi karena para konsumen percaya bahwa mereka membeli produk yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing perusahaan. Alasan lain terciptanya loyalitas konsumen adalah karena produk yang dihasilkan perusahaan dipandang memiliki nilai yang tinggi oleh para konsumen.

Menurut Getz dan Sturdivant (1989) ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan strategi diferensiasi yang efektif. Strategi tersebut dapat difokuskan pada biaya, struktur industri, pilihan-pilihan yang ada dalam pasar atau kemampuan internal perusahaan. Pendekatan menyeluruh yang dapat mendukung strategi diferensiasi meliputi :

- a. Memulai dengan melihat pilihan-pilihan dan kebutuhan segmen pasar sasaran kemudian mengidentifikasi aktifitas-aktifitas fungsional kecil yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan tersebut.
- b. Menilai dengan benar kelangsungan hidup ekonomi dari berbagai macam pilihan yang ada, untuk menghindari tindakan-tindakan mengejar pilihan-pilihan yang kelihatannya menarik dalam segmen pasar tetapi akan berakhir dengan kegagalan.
- c. Mempertimbangkan kemampuan pesaing, biaya dan cara pandang segmen terhadap penawaran kompetitif yang ditawarkan perusahaan dalam rangka menyediakan

keuntungan melalui nilai tambah yang diciptakan perusahaan.

- d. Menilai secara obyektif baik kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan dalam penerapan strategi diferensiasi maupun halangan - halangan dalam kultur perusahaan untuk mencapai sukses melalui strategi diferensiasi.

Selanjutnya Getz dan Sturdivant (1989) menyatakan, bahwa secara keseluruhan perusahaan harus mengikuti aturan ICI agar dapat menerapkan strategi diferensiasi dengan sukses. Aturan ICI tersebut terdiri dari :

- a. *Involving* : Melibatkan semua fungsi internal yang penting
- b. *Comprehensive* : Mendaftar secara menyeluruh kebutuhan-kebutuhan konsumen, kekuatan pesaing, kondisi ekonomi dan kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan strategi diferensiasi.
- c. *Integrating* : Mengintegrasikan setiap elemen perusahaan dalam seluruh proses.

Porter (1993) menyatakan, bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan. Setiap aktifitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi dapat diperoleh dari cakupan bersaing yang luas, yaitu kemudahan pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen pasar dan keunggulan kompetibilitas dibandingkan dengan produk lain. Sebagian besar manfaat tadi hanya dapat dicapai jika perusahaan melakukan aktifitas rantai nilainya secara konsisten terkoordinasi. Jika perusahaan mengelola hubungan dengan pembeli melalui nilai perusahaan secara konsisten dan berkesinambungan, maka perusahaan akan memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan dan pada akhirnya bisnis perusahaan akan berkembang.

Diferensiasi biasanya membutuhkan biaya tinggi. Perusahaan seringkali harus mengeluarkan biaya untuk menjadi unik karena untuk mencapai

keunikan, perusahaan harus melaksanakan sejumlah aktifitas nilai secara lebih baik dari pada para pesaingnya. Demikian pula mendiferensiasikan diri dengan cara memberikan ciri khas lebih banyak pada produk barangkali membutuhkan biaya lebih tinggi daripada mendiferensiasikan diri dengan cara memberi produk ciri yang berbeda-beda tetapi lebih disukai (Porter, 1993)

Selanjutnya Porter (1993) menyatakan, bahwa perusahaan dapat membuat biaya diferensiasi sebagai sebuah manfaat bagi perusahaan melalui mekanisme sebagai berikut :

- a. Mengeksploitasi semua sumber diferensiasi yang tidak mahal.
- b. Meminimumkan biaya diferensiasi dengan mengendalikan faktor penentu biaya.
- c. Menurunkan biaya dalam aktifitas yang tidak mempengaruhi nilai pembeli.

Keunggulan bersaing yang berkesinambungan akan bertumbuh pada perusahaan yang mampu mengelola biaya diferensiasi dan mengambil manfaat dari biaya diferensiasi tersebut (Haezer, 1993)

Diferensiasi produk dipengaruhi oleh proses desain sebuah produk yang mempunyai keunikan. Peranan desain sebagai alat diferensiasi produk sehingga mengikat seperti sulitnya manahan keunggulan bersaing melalui teknologi saja (Nixon, 1999). Proses desain ini tidak dapat diabaikan karena sangat penting bagi pembuatan produk yang menciptakan hambatan untuk ditiru dengan mudah oleh pesaing.

Melalui proses desain, perencanaan diferensiasi produk dapat mencegah timbulnya pembuatan produk yang dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing. Salah satu syarat keberhasilan dari diferensiasi adalah hambatan untuk peniruan oleh pesaing terhadap produk yang telah dibuat (Reinhardt, 1998) karena tiap inovasi berkekuatan menjual cenderung untuk ditiru dengan cepat (Ehrenberg, Barnerd & Scriven, 1997).

Lebih lanjut, Getz dan Sturdivant (1989) menyatakan, bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi, tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan

keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses dimasa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000) bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

### **Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing**

Cross (1999) dalam penelitiannya menyatakan, bahwa perusahaan menerapkan strategi diferensiasi untuk menciptakan & memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennya dan dengan demikian strategi tersebut mendorong terciptanya loyalitas konsumen. Hal ini terjadi karena konsumen percaya, bahwa mereka membeli produk atau jasa yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing perusahaan.

Lebih lanjut Kutcher (2000) menyatakan, bahwa diferensiasi tidak sekedar melibatkan produk saja tetapi merupakan proses multi fungsi yang meliputi empat bagian kunci dari perusahaan yaitu : produk, kualitas layanan, personal dan citra perusahaan. Perusahaan sering merasa puas dan merasa berhasil menerapkan strategi diferensiasi bila telah menciptakan suatu keunikan tanpa melihat apakah keunikan tersebut bernilai atau tidak dimata para pembeli.

Porter (1993) menyatakan, bahwa diferensiasi dipahami melalui sejumlah kegiatan spesifik yang dilakukan perusahaan dan pengaruh kegiatan tersebut terhadap pembeli. Diferensiasi tumbuh dari rantai nilai perusahaan. Setiap aktifitas nilai yang ada dalam perusahaan merupakan sumber yang potensial bagi penciptaan keunikan bagi perusahaan. Sejumlah faktor yang membantu diferensiasi yaitu kemampuan melayani kebutuhan pembeli dimana saja, kemudahan, pemeliharaan bagi pembeli jika dibandingkan produk sejenis yang ada di segmen

pasar dan keunggulan kompetibilitas dibandingkan produk lain. Pendapat yang senada diungkapkan oleh Droge (1995) yang menyatakan, bahwa pemanfaatan askes dalam perusahaan merupakan kesempatan terbaik untuk menciptakan diferensiasi dalam kualitas layanan konsumen.

Getz dan Sturdivant (1989) menyatakan, bahwa pada awalnya membutuhkan kerja keras bagi perusahaan untuk menerapkan strategi diferensiasi tetapi hasil yang akan diperoleh sebanding dengan kerja keras yang telah dilakukan perusahaan. Manajemen perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi menciptakan keuntungan-keuntungan bagi perusahaan yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing dan dengan melakukan hal tersebut, perusahaan menciptakan sukses di masa yang akan datang. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Kutcher (2000), bahwa diferensiasi merupakan bagian yang terintegrasi dengan kesuksesan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

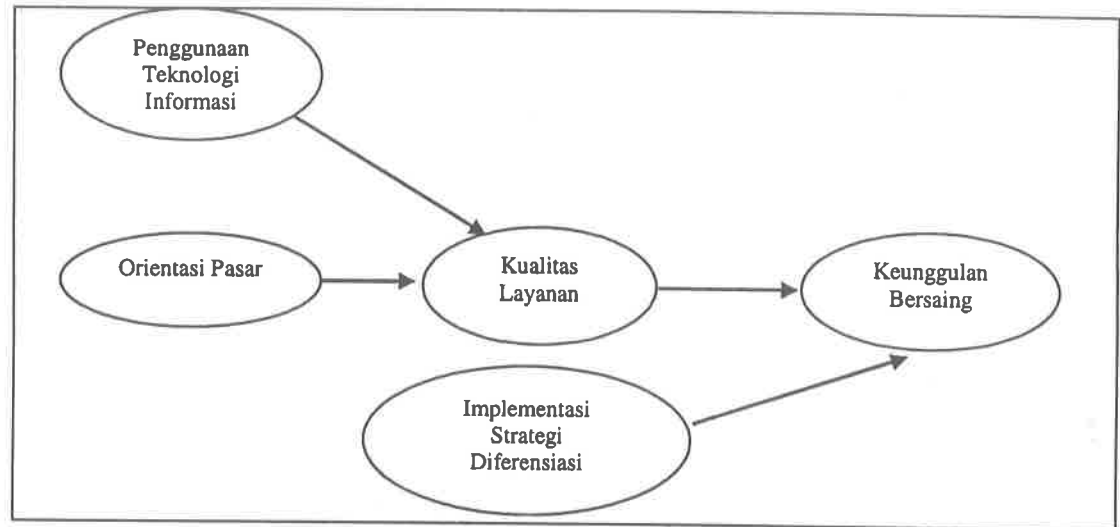
### **Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing**

HAS Mahmoedin (1992) menyatakan pelayanan sebagai sebuah proses untuk mencapai kepuasan nasabah, dalam hal ini proses pemenuhan kebutuhan melalui efektifitas orang lain yang langsung dinamakan pelayanan. Persaingan di dalam industri jasa kesehatan menyebabkan setiap rumah sakit akan berusaha menampilkan kualitas layanan yang lebih baik untuk dapat menarik minat calon pelanggan maupun pelanggan yang telah ada. Sehingga kualitas layanan merupakan faktor vital dalam menciptakan superior value untuk pelanggan. Terciptanya superior value bagi pelanggan merupakan batu loncatan bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Menon, Jaworski, Kohli, 1997).

Berdasarkan telaah teoritis tersebut maka dibangun sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Dari kerangka pemikiran diatas maka disusunlah hipotesis-hipotesis berikut :

- H1 : Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin tinggi penggunaan teknologi informasi semakin tinggi kualitas layanan.
- H2 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin tinggi orientasi pasar , maka semakin tinggi kualitas layanan.
- H3 : Implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Semakin baik implementasi diferensiasi dilakukan, semakin baik keunggulan bersaing dicapai.
- H4 : Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Semakin tinggi kualitas layanan semakin tinggi keunggulan bersaing

## METODE PENELITIAN

### Dimensionalisasi variabel

Dari kerangka pemikiran teoritis yang telah dibangun, berikut ini akan dijelaskan definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Dimensionalisasi variabel ini akan memberi ukuran atau dimensi-dimensi yang menjelaskan variabel tersebut. Berdasarkan dari dimensi-dimensi ini nantinya akan diturunkan sebuah instrumen pertanyaan yang digunakan untuk mencari nilai atau bobot variabel yang diukur.

Adapun dimensi-dimensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Variabel dan Dimensinya

Variabel	Dimensi	
Penggunaan Teknologi Informasi <i>Mc Leod (1998)</i>	X1	Tingkat Penggunaan Teknologi Informasi
	X2	Kemudahan Penggunaan Teknologi Informasi
	X3	Kecepatan Penggunaan Teknologi Informasi
Orientasi Pasar <i>Tsai, Ya-Fang (2003)</i>	X4	Orientasi Pelanggan
	X5	Orientasi Kompetitor
	X6	Orientasi Interfungsional
Implementasi Strategi Diferensiasi <i>Cross (1999)</i>	X7	Kemudahan pemeliharaan dibandingkan jasa sejenis
	X8	Kualitas jasa yang lebih baik dibandingkan pesaing
	X9	Pengelolaan serta manfaat diferensiasi
Kualitas Layanan <i>Parasuraman et al (1990)</i> <i>Duffy &amp; Duffy (2004)</i>	X10	Kesesuaian janji dan kenyataan (kehandalan)
	X11	Tanggap dan cepat dalam merespon keluhan pelanggan
	X12	Perhatian pada pelanggan
Keunggulan Bersaing <i>Porter (1993)</i>	X13	Daya tahan terhadap jasa tiruan sejenis
	X14	Menarik perhatian dan loyalitas pelanggan
	X15	Pengembangan kualitas dan teknologi layanan

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui pembagian atau penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden yang dalam hal ini adalah semua level manajemen Rumah Sakit Islam Sultan Agung.

### Populasi dan Sampling

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa populasi sebesar 186 orang. Populasi tersebut terdiri dari : direksi : 4 orang; manajer : 10 orang; dokter tetap: 58 orang; pejabat struktural : 67 orang; dan supervisor 47 orang.

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Jumlah sampel representatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 130 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional stratified random sampling*.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup, yaitu angket untuk mendapatkan data dari responden dalam obyek

penelitian. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1 – 10.

### Pengukuran *Construct*

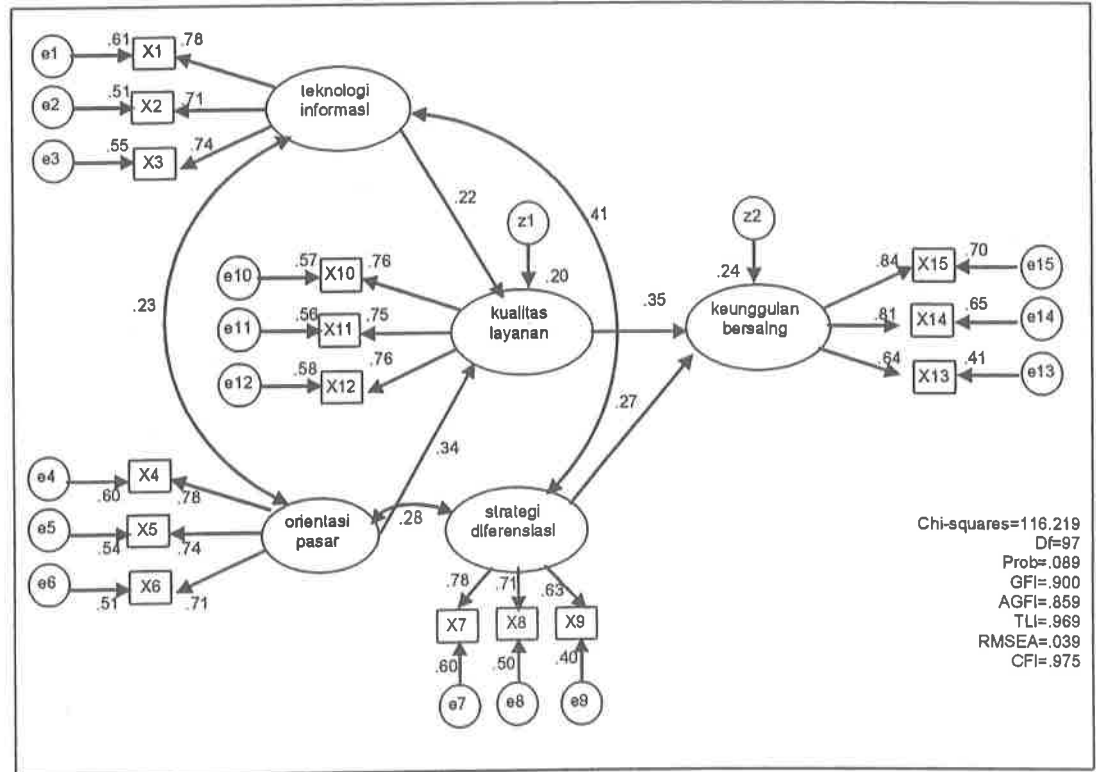
Konstruk (Indriantoro & Supomo, 1999) merupakan abstraksi dari fenomena atau realitas yang untuk keperluan penelitian harus dioperasionalkan dalam bentuk variabel yang diukur dengan berbagai macam nilai. Definisi operasional merupakan penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan untuk mengukur suatu *construct* dengan cara yang sama. *Construct* dapat diukur dengan angka atau atribut yang menggunakan skala tertentu.

Skala yang digunakan adalah skala interval (*interval scale*) yaitu skala pengukuran yang menyatakan kategori, perangkat dan jarak *construct* yang diukur (Indriantoro & Supomo, 1999) Skala ini dinyatakan dengan angka 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh), selanjutnya digunakan konsep jarak antara interval yang sama (*equality interval*). Tanggapan yang paling positif (sangat setuju) dinilai dengan yang paling besar (10), sedangkan tanggapan yang paling negatif (sangat tidak setuju) dinyatakan dengan nilai yang paling kecil (1).

**ANALISIS DATA**

Hasil dari analisis data dapat disajikan dalam gambar dan tabel berikut :

**Gambar 2. Structural Equation Model ,**



Pengujian model ini menggunakan beberapa fit indeks untuk mengukur seberapa kesesuaian dari model penelitian yang sedang dikembangkan. Dari analisis AMOS diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 2. Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model**

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	<b>Hasil Analisis</b>	<b>Evaluasi Model</b>
$\chi^2$ - Chi-square	$\leq 120,9896$	116.219	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$	0.089	Baik
RMSEA	$\leq 0.08$	0.039	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.900	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.859	Marginal
TLI	$\geq 0.95$	0.969	Baik
CFI	$\geq 0.95$	0.975	Baik

Sumber : Data primer diolah

Keterangan : Nilai Chi Square pada tingkat signifikansi 5% dengan df 97 = 120,9896

## SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### Kesimpulan Atas Hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan, bahwa hipotesis 1 diterima secara signifikan, dimana hubungan antara teknologi Informasi dengan kualitas pelayanan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.071 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.038 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan teknologi informasi terhadap kualitas layanan. Sehingga, semakin tinggi penggunaan teknologi informasi maka kualitas layanan akan semakin tinggi pula. Dan sebaliknya semakin rendah penggunaan teknologi informasi, maka kualitas layanan akan semakin rendah pula. Apabila perusahaan ingin meningkatkan kualitas layanan, maka salah satu variabelnya adalah dengan meningkatkan penggunaan teknologi Informasi.

### Kesimpulan Atas Hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan, bahwa hipotesis 2 diterima secara signifikan, dimana hubungan antara orientasi pasar dengan kualitas pelayanan ditunjukkan dengan CR sebesar 3.073 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.002 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara orientasi pasar dan kualitas layanan. Sehingga, semakin tinggi orientasi pasar perusahaan, maka kualitas layanan perusahaan akan semakin tinggi pula. Sebaliknya, apabila orientasi pasar perusahaan rendah, maka kualitas layanannya akan rendah pula. Apabila perusahaan ingin meningkatkan kualitas layanan, maka variabel kedua yang harus ditingkatkan adalah orientasi pasar perusahaan tersebut.

### Kesimpulan Atas Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan, bahwa hipotesis 3 diterima secara signifikan, dimana hubungan antara interaksi antar departemen dengan kualitas layanan ditunjukkan dengan CR sebesar 2.340 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.019 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara strategi

diferensiasi terhadap keunggulan bersaing. Sehingga, semakin implementasi strategi diferensiasi perusahaan baik, maka keunggulan bersaing perusahaanpun semakin baik pula. Sebaliknya, apabila implementasi strategi diferensiasi buruk, maka keunggulan bersaing perusahaanpun akan buruk pula. Apabila perusahaan akan meningkatkan keunggulan bersaing, maka salah satu variabel yang harus ditingkatkan adalah implementasi strategi diferensiasi.

### Kesimpulan Atas Hipotesis 4

Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan, bahwa hipotesis 4 diterima secara signifikan, dimana hubungan antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing ditunjukkan dengan CR sebesar 3.392 yang memenuhi syarat yaitu  $> 2.00$  dan nilai  $p$  sebesar 0.000 yang memenuhi syarat yaitu  $< 0.05$ . Dengan demikian, dapat dikatakan, bahwa terdapat pengaruh positif antara kualitas layanan dengan keunggulan bersaing. Sehingga, apabila kualitas layanan perusahaan baik, akan semakin baik pula keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Sebaliknya, apabila kualitas layanan perusahaan rendah, maka keunggulan bersaing perusahaan akan rendah juga. Apabila perusahaan ingin meningkatkan keunggulan bersaingnya, maka salah satu variabel yang harus ditingkatkan adalah kualitas layanannya.

### Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Semua *loading factor* yang merupakan ukuran diterima-tidaknya indikator sebagai indikator suatu faktor mempunyai nilai di atas  $> 0,40$ . Hal ini berarti dari 16 indikator yang diajukan sebagai pembentuk faktor semuanya diterima sebagai variabel indikator laten, karena memenuhi taraf signifikansi yang ditetapkan yaitu pada taraf signifikansi 5%. Evaluasi asumsi yang harus dipenuhi dalam analisis *structural equation model*, seperti evaluasi normalitas, *outlier*, *multicollinierity* dan evaluasi *standard residual covariance* telah terpenuhi.

Dengan diterimanya empat hipotesis penelitian dapat disimpulkan, bahwa variabel keunggulan bersaing RSI Sultan Agung dipengaruhi oleh variabel implementasi strategi diferensiasi dan variabel kualitas layanan. Sedangkan variabel kualitas layanan RSI Sultan Agung dipengaruhi oleh variabel

penggunaan teknologi informasi dan variabel orientasi pasar.

Hasil dari analisis pengaruh membuktikan bahwa variabel kualitas layanan mempunyai pengaruh positif tertinggi terhadap keunggulan bersaing (0.35) dibanding variabel implementasi strategi diferensiasi (0.27). Sedangkan variabel orientasi pasar berpengaruh tertinggi terhadap kualitas layanan (0.34) dibandingkan variabel penggunaan teknologi informasi (0.22).

Dengan demikian, rendahnya kualitas layanan RSI Sultan Agung karena dipengaruhi oleh penggunaan teknologi informasi dan orientasi pasar. Sedangkan rendahnya posisi keunggulan RSI Sultan Agung dipengaruhi oleh kualitas layanan dan implementasi diferensiasi strategi.

#### Implikasi Teoritis

1. Hasil penelitian ini menyatakan, bahwa penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin tinggi penggunaan teknologi informasi maka kualitas layanan akan semakin tinggi pula. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari Fitzsimmons & Fitzsimmons (1997) dan Zhu (2002).
2. Hasil penelitian ini menyatakan, bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin tinggi orientasi pasar perusahaan, maka kualitas layanan perusahaan akan semakin tinggi pula. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari penelitian Estabien et al (2002) dan penelitian Tsai (2003).
3. Hasil penelitian ini menyatakan, bahwa strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Semakin implementasi strategi diferensiasi perusahaan baik, maka keunggulan bersaing perusahaanpun semakin baik pula. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari penelitian Droge (1995) dan penelitian Kutcher (2000).
4. Hasil penelitian ini menyatakan, bahwa kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. apabila kualitas layanan perusahaan baik, akan semakin baik pula

keunggulan bersaing perusahaan tersebut. Hasil pengujian dalam penelitian ini mengkonfirmasi pendapat dari penelitian Kohli (1997).

#### Implikasi Kebijakan

Keunggulan Bersaing RSI Sultan Agung lebih banyak dipengaruhi oleh variabel kualitas layanan (Servqual), sehingga untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut manajemen RSI Sultan Agung perlu mengambil kebijakan yang dapat meningkatkan kualitas layanan. Adapun kebijakan-kebijakan yang dimaksud adalah : Pertama, peningkatan fasilitas fisik rumah sakit, seperti ruang tunggu yang nyaman serta gedung yang bersih, representatif dan modern agar pasien dan pengunjung rumah sakit merasa nyaman berada di rumah sakit. Kedua, melengkapi peralatan mutakhir di bidang medis dan penunjang medis untuk mendukung layanan unggulan terpadu yang ditawarkan kepada masyarakat seperti : eye center, urologi center, trauma center, diabet center dan lain-lain. Ketiga, Melengkapi karyawan dengan sarana yang memadai dan *Standard Operating Procedure (SOP)* dalam melayani pasien, sehingga layanan yang diberikan merupakan perwujudan janji yang telah diberikan kepada pasien. Keempat, memberikan training kepada karyawan agar dalam melayani pasien selalu dengan penuh perhatian serta cepat dan tanggap terhadap keluhan pasien yang timbul.

Keunggulan Bersaing RSI Sultan Agung juga dipengaruhi oleh implementasi strategi diferensiasi yang diterapkan, sehingga perlu selenggarakan layanan unggulan terpadu yang lebih baik dari pesaing, lebih mudah pemeliharannya dengan tarif yang lebih efisien. Layanan unggulan terpadu yang dimaksud antara lain : eye center, urologi center, trauma center, diabet center dan lain-lain. Sehingga akan terwujud *multy center of excellent*.

Kualitas layanan RSI Sultan Agung dipengaruhi oleh variabel orientasi pasar, sehingga manajemen RSI Sultan Agung perlu mengambil kebijakan agar RSI Sultan Agung lebih berorientasi pasar. Adapun usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk meningkatkan orientasi pasar antara lain : Pertama, melakukan riset untuk mengetahui kebutuhan para pasien serta perkembangan pasar industri layanan kesehatan. Kedua, melakukan intelegen marketing, untuk mengetahui perkembangan mutakhir para kompetitor

di bidang layanan kesehatan secara lebih luas. Ketiga, melakukan koordinasi interfunksional pada semua lini sehingga layanan yang diberikan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pasien.

Kualitas layanan RSI Sultan Agung dipengaruhi juga oleh variabel penggunaan teknologi informasi, sehingga manajemen RSI Sultan Agung perlu mengambil kebijakan dalam penggunaan teknologi informasi antara lain : Teknologi informasi yang diimplementasikan hendaknya mudah dan cepat dalam penggunaannya sehingga meningkatkan kualitas layanan kepada pasien. Kedua, teknologi informasi yang digunakan selalu di-update agar dapat mengikuti kemajuan TI terkini. Ketiga, SIM (Sistem Informasi Manajemen) yang dimiliki selalu dikembangkan agar dapat menyajikan report yang akurat sebagai *decision suporting system* manajemen.

#### Keterbatasan Penelitian

Salah satu kriteria *Goodness of Fit Index*, yaitu AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) berdasarkan hasil analisa menghasilkan nilai marginal yaitu sebesar 0,859 , dimana nilai kritis yang disyaratkan

> 0,90. Sehingga, dimungkinkan adanya variabel lain diluar variabel yang ada dalam penelitian ini yang berpengaruh kepada variabel endogen.

#### Agenda Penelitian Mendatang

Dari penelitian ini dapat diajukan agenda penelitian mendatang, yaitu :

1. Untuk memperdalam penelitian ini dapat ditambahkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kualitas layanan dan keunggulan bersaing. Adapun variabel tersebut antara lain budaya melayani atau budaya organisasi dan inovasi.
2. Obyek penelitian juga dapat diperluas tidak hanya satu rumah sakit atau satu perusahaan tetapi beberapa perusahaan dalam industri layanan kesehatan, sehingga hasilnya akan sangat berguna bagi industri layanan kesehatan tersebut..

## DAFTAR REFERENSI

---

- Anonymous. 1996. "A Model of Service Quality For Training". *Journal Industrial & Comercial Training*, Vol : 28, Iss : 6, p : 31.
- Arbuckle, J.L. .2000. *Amos user's guide, Version 4.01*. Chicago; Smallwaters.
- Bacon, L.D. .1997. *Using Amos for Structural Modelling in Market Research*, Lynch, Bacon & Associates, SPSS Inc.
- Beal, Reginald M.. 2000. "Competing Effectively, Environment Scanning, Competitive Strategy and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms". *Journal of Small Business Management*. January . 27 – 47.
- Cravens, Davis W.. 1996. "Pemasaran Startegis (Terjemahan); Penerbit Erlangga; Jakarta
- Chang T.Z dan Chen S.J. 1998. "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability : A Conceptual Model and Emperical Evidence". *Journal of Service Marketing*. Vol. 12; p. 246-264.
- Churchill, GA, Suprenant; 1996. "An Investigation Into The Determinants of Consumer Satisfaction". *Journal of Marketing Research*. Vol .19. November. pp. 491-504.
- Cross, Lisa. 1999." Strategy Drives Marketing Succes". *Graphic Arts Monthly* 71 (2) : 96
- Dawes, John. 2000. "Market Orientation and Company Profitability : Further Evidence Incorporoting Longitudinal Data". *Australian Journal of Management*. Vol. 25; p 173-199.
- Droge, Cornelia, Shawnee Vickery, and Robert E. Markland.. 1995. "Sources and Outcomes of Competitive Advantages : An Explatory Study in the Furniture Industry". *Decisions Sciences*. Vol. 25 No. 5/6; pp. 669-689.
- Coyne, Kevin P. 1997. "Sustainable Competitive Advantage – What It Isn't". *Journal of Startegy*.
- Eonsoo Kim, Dae-il Nam, J.L Stimpert. 2004. "Testing The Applicability of Porter's Generic Strategies in The Digital Age : A Study of Korean Cyber Malls". *Journal Of Business Strategies*. Vol. 21No. 1.
- Ehrenberg, Andrew; Barnard, Nell; Scriven, John. 1997. "Differentiation or Sallience" *Journal of Advertising Research* : 7 – 14.
- Esteban A, Millan A, Molina A, Consuegra DM. 2002. "Market Orientation in Service". *European Journal of Marketing*. Vol 36; p. 1003-1021.
- Ferdinand, Augusty. 2000. "Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen"; Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro; Semarang.
- Furey, Timothy R.. 1991. "How Information Power Can Improve Service Quality". *Planning Review*, May/June, pp. 24 –26.
- Getz, Gary A; Sturdivant, Frederick D; 1989. "The Nuts and Bolts of Formulating Differentiation Strategy" *Planning Review* 17 (5) : 4-9.

- Goerge A Zsidisin, Minjoon Jun, Laural L Adams. 2000. "The Relationship Between Information Technology and Service Quality in The Dual-Direction Supply Chain" . *International Journal of Service Industry Management*, Vol 11 No. 4, 2000 p 312 – 328.
- Hair, JF, Anderson, RE, Tatham, R.L, dan Black, W.C. 1995. "Multivariate Data Analysis (Fourth Edition)"; Prentice Hall; New Jersey.
- Heizer, Jay; Render, Barry. 1993. *Production and Operation Managements*; Allyn and Bacon; USA.
- Hornburg, Christian; Hoyer, Wayne D; Fassnacht, Martin. 2002. "Service Orientation of Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes" . *Journal of Marketing*. Vol 66, p. 86 – 101.
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo. 1999. "Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen"; BPFE; Yogyakarta.
- Jabnoun, Naceur; Mohammed Chaker. 2003. "Comparing The Quality of Private and Public Hospitals." . *Journal of Managing Service Quality*, Volume 13 Number 4, pp 290-299.
- Jaworski, Bernard J; Kohli, Ajay K. 1993. "Market Orientation, Antecedents and Outcomes" . *Journal of Marketing*. Vol. 57, p 53-70.
- Kutcher, Kevin. 2000. *Differentiation*; Rural Telecommunications 19 (1) : 14.
- Mahmoedin, H.AS.. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara; Jakarta.
- Mc Leod, Raymond. 1998. *Sistem Informasi Manajemen*. Edisi Indonesia; Prenhallindo, Jakarta.
- Menon, Ajay; Benard J. Jaworski; Ajay K. Kohli. 1997. "Product Quality : Impact of Interdepartmental Interactions." *Journal of The Academy of Marketing Science* 25 (3) : 187 – 200.
- Murdick, Robert G, Ross, Joel E, Clagget, James R. 1984. *Sistem Informasi untuk Manajemen Modern* Edisi Ketiga, Prentice Hall International, Terjemahan Dalam Bahasa Indonesia oleh Penerbit Erlangga
- McMillan, Ian C; McGrath, Rita Gunther. 1997. "Discovering New Points of Differentiation" . *Harvard Business Review* : 133-138.
- Narver, John C., and Stanley F. Slater. 1994. " The Effect of Market Orientation on Business Profitability" . *Journal of Marketing* 54 (October) : 20-35.
- Nixon, Bill. 1999. "Evaluating Design Performance" . *International Journal of Technology* : 814-829.
- Oliver RL dan Swan JE; 1989; "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions : a Field Survey Approach"; *Journal of Marketing*, 53, p 21 – 35.
- Parasuraman, A, Valerie A. Zeithaml dan Leonard L Berry, ; 1990; *Delivering Quality Service*; New York; The Free Press : 40-48.
- Packer, 1992, *.Hospital With The Best Information Systems*. Hospital Februari 5, 1992
- Porter, Michael E.; 1993. *Keunggulan Bersaing* (terjemahan). Penerbit Erlangga; Jakarta



- Porter, Michael E; 1996. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing*. Erlangga; Jakarta.
- Rai, Arun., Patnayakuni, Ravi., Patnayakuni, Nainaka. 1997, "Technology Investment and Business Performance", *Communication of The ACM*, July 1997, Vol 40, No. 7
- Reinhardt, Forest L; 1998. "Environmental Product Differentiation : Implications for Corporate Startegy". *California Management Review* : 43-73.
- Sanjeev Agarwal, M Krishna Erramilli, Chekitan S Dev; 2003; "Market Orientation and Performace in Service Firms : Role of Innovation"; *Journal of Service Marketing* Vol 17 No. 1 .
- Soeyadi; 1996. *Pedoman Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum*. Ketiga Bina; Jakarta.
- Sugiyono; 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. CV. Alfabeta, Bandung
- Swee Hong Ang; Kotler, P; Siew Meng Leong, and Chin Tiong Tan; 1996; *Marketing Management : An Asian Perspective*. Prentice Hall; Singapore.
- Tjiptono, Fandy,; 1995. *Total Quality Management*. Penerbit Andi; Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy; 2001. *Total Quality Service*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- XTsai, Ya-Fang; 2003. "Research on The Relationship Between Market Orientation and Service Quality-An Emperical Assesment of The Medical Industry in Central Talwan". *Journal of American Academy of Business* (JABB), Cambrdige; Vol 3, Iss :1/2 p : 381.
- Tung, Zong Chang ; Su Jaurchen; 1998. "Market Orientation, Service Quality and Business Profitability a Conceptual Model & Emperical Avidence.". *Journal of Service Marketing*, p 246-264.
- Wahlers, James L ; James F Cox; 1994. "Competitive Factors and Performance Measurement : Appying The Theory of Constraints to Meet Customers Needs"; Georgia. *International Journal of Production Economics*, 229 – 240.
- Zhu, Faye X, Alter Wymer Jr, Injazz Chen; 2002. "IT-Based Service and Service Quality in consumer Banking". *International Journal of Service Industry Management* Vol 13 No. 1 pp 69 – 90.