

**ANALISA PENGARUH ANTARA PENGGUNAAN TEKNOLOGI
INFORMASI, ORIENTASI PASAR, DAN IMPLEMENTASI
STRATEGI DIFERENSIASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN
DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
(STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT ISLAM
SULTAN AGUNG SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

oleh :

HERI POERBANTORO

NIM : C4A003154

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2006



SERTIFIKASI

Saya, Heri Poerbantoro, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Heri Poerbantoro

12 Desember 2006

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
ANALISA PENGARUH ANTARA PENGGUNAAN TEKNOLOGI
INFORMASI, ORIENTASI PASAR, DAN IMPLEMENTASI
STRATEGI DIFERENSIASI TERHADAP KUALITAS LAYANAN
DALAM MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING
(STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT ISLAM
SULTAN AGUNG SEMARANG)

yang disusun oleh Heri Poerbantoro, NIM C4A003154
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 12 Desember 2006
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Dra. Niken Rahayu, MS

Drs. Susilo Toto, MT

Semarang, 12 Desember 2006
Universitas Diponegoro - Program Pasca Sarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

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.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan atas dasar perbedaan pandangan penelitian / research gap mengenai pengaruh kualitas layanan dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Penelitian Churchill (1994) menghasilkan kesimpulan, bahwa kualitas layanan lebih berpengaruh pada profitabilitas dari pada keunggulan kompetitif perusahaan. Sedangkan penelitian James L Wahlers (1994) dan penelitian Kohli (1997) menghasilkan kesimpulan yang hampir sama, bahwa kualitas layanan berpengaruh pada keunggulan bersaing. Sedangkan menurut Kutcher (2000) keunggulan bersaing juga dipengaruhi oleh implementasi strategi diferensiasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas layanan (Servqual) antara lain penggunaan teknologi informasi dan orientasi perusahaan.

Pada *industry healthcare*, kualitas layanan merupakan *key factor* dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Penelitian ini dilakukan pada rumah sakit yang indikator pelayanannya masih di bawah batas efisiensi, dimana masalah ini menggambarkan kualitas layanan yang masih rendah dan posisi keunggulan bersaing yang kurang menguntungkan.

Penelitian ini menggunakan para pejabat struktural dalam semua level manajemen dari direksi hingga supervisor sebagai obyek penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket yang diisi oleh pejabat struktural tersebut. Dengan menggunakan SEM ditemukan, bahwa kualitas layanan dipengaruhi oleh penggunaan teknologi informasi dan orientasi pasar, lebih lanjut ditemukan, bahwa kualitas layanan dan implementasi strategi diferensiasi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Model penelitian ini mampu memenuhi kriteria *goodness of fit* yang ditetapkan. Berdasarkan hal ini, maka disarankan agar perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing melalui peningkatan kualitas layanan dan implementasi strategi diferensiasi yang tepat.

KATA PENGANTAR

Dengan segala kerendahan hati, penulis panjatkan puji syukur ke hadirat Allah SWT atas karunia yang telah dilimpahkan-Nya sehingga memungkinkan terselesaikannya penulisan tesis ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Banyak pihak yang telah dengan tulus hati memberi bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun nasehat serta semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo, sebagai Direktur Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dra. Niken Rahayu, MS sebagai dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Drs. Susilo Toto, MT selaku dosen pembimbing yang telah menuntun dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para Staf Pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analitik dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Para karyawan dan staff tata usaha Program Magister Manajemen yang dengan kesabaran

dan ketulusan memperlancar proses belajar mengajar .

6. Teman-teman angkatan XXI sore, yang telah bersama-sama dalam semangat mengasah diri untuk menjadi yang terbaik, pasti akan sulit mencari tandingan bagi kalian semua.
7. Honey-ku "belahan jiwa" ku, yang selalu menyemangati dan setia mendampingi selama penyusunan tesis ini.
8. Fery Arief Purbantoro dan Muhammad Ajie Purbantoro, "matahariku", harapanku, yang selalu memberikan inspirasi dan dengan ketulusan bersedia mengurangi hak-haknya karena kesibukan selama kuliah dan penyusunan tesis ini.
9. Keluarga di rumah dimana kehangatan selalu didapatkan, yang telah dengan suka cita menerima setiap kepulangan.
10. Semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam berbagai bentuk baik secara langsung – tidak langsung, sehingga tesis ini dapat selesai disusun.

Semoga Allah SWT membalas amal saleh semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini. Akhir kata, teriring harapan semoga tesis ini dapat bermanfaat meskipun penulis menyadari sepenuhnya, bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna.

Semarang, 12 Desember 2006

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	viii
BAB I : Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.4. Sistematika Penulisan	8
BAB II : Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian	9
2.1 Telaah Pustaka	9
2.1.1. Keunggulan Bersaing	9
2.1.2. Kualitas Layanan	11
2.1.3. Teknologi Informasi dan Kualitas Layanan	15
2.1.4. Orientasi Pasar & Kualitas Layanan	17
2.1.5. Implementasi Strategi Diferensiasi	18
2.1.6. Pengaruh Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Kualitas Layanan	21
2.1.7. Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Keunggulan Bersaing	22
2.2. Penelitian Terdahulu	23
2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis	26
2.4. Hipotesis	26

2.5. Dimensionalissai Variabel	27
2.5.1. Variabel Penggunaan Teknologi Informasi	27
2.5.2. Variabel Orientasi Pasar	28
2.5.3. Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi	28
2.5.4. Variabel Kualitas Layanan	29
2.5.5. Variabel Keunggulan Bersaing	30
BAB III : Metode Penelitian	31
3.1. Jenis dan Sumber Data	31
3.2. Populasi dan Sampling	31
3.3. Metode Pengumpulan Data	32
3.4. Pengukuran Konstruk	33
3.5. Teknik Analisis	34
3.5.1. Pengembangan Model Berbasis Teori	35
3.5.2. Pengembangan Diagram Alur	35
3.5.3. Konversi Diagram Alur ke Dalam Persamaan	37
3.5.4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model	39
3.5.5. Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi	39
3.5.6. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit	39
3.5.4. Evaluasi Model	40
3.5.5. Interpretasi dan Modifikasi Model	41
BAB IV : Analisis Data	43
4.1 Gambaran Umum Responden	43
4.2 Proses Analisis Data & Pengujian Model Penelitian	44
4.2.1 Langkah 1 : Pengembangan Model Berdasarkan Teori	44
4.2.2 Langkah 2 : Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	44
4.2.3 Langkah 3 : Persamaan Struktural dan Model Pengukuran	44
4.2.4 Langkah 4 : Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi	45

4.2.4.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	45
4.2.4.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	47
4.2.4.3 <i>Structural Equation Model</i> (SEM)	50
4.2.5 Langkah 5 : Menilai Problem Identifikasi	53
4.2.6 Langkah 6 : Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	53
4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM	53
Ukuran Sampel	54
<i>Outlier</i>	54
<i>Outlier Univariate</i>	54
<i>Outlier Multivariate</i>	56
Uji Normalitas Data	56
Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas	58
4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik	58
4.2.7 Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model	59
4.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract	59
4.4 Kesimpulan Pengujian Hipotesis	62
BAB V Simpulan dan Impikasi Kebijakan	65
5.1 Kesimpulan Hipotesis	65
5.1.1 Kesimpulan Atas Hipotesis 1	65
5.1.2 Kesimpulan Atas Hipotesis 2	65
5.1.3 Kesimpulan Atas Hipotesis 3	66
5.1.4 Kesimpulan Atas Hipotesis 4	66
5.2 Kesimpulan Atas Masalah Penelitian	67
5.3 Implikasi Teoritis	67
5.4 Implikasi Kebijakan	68
5.5 Keterbatasan Penelitian	69
5.6 Penelitian Mendatang	70

DAFTAR TABEL

TABEL

1.1	Indikator Pelayanan RSI Sultan Agung	5
1.2	Data Jumlah Pasien RJ & RI Rumah Sakit Swasta di Semarang (2003-2005)	5
1.3	Data Keluhan Pelanggan	6
2.1	Penelitian Terdahulu	23
3.1	Daftar Pertanyaan	33
3.2	Variabel dan Indikatornya	36
3.3	<i>Goodness of Index</i>	40
4.1	Data Deskriptif Demografi Responden	43
4.2	Indeks Pengujian Kelayakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	46
4.3	<i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	46
4.4	Indeks Pengujian Kelayakan <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	48
4.5	<i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	49
4.6	<i>Regression Weights Structural Equation Model</i>	52
4.7	Indeks Pengujian Kelayakan <i>Structural Equation Model</i>	53
4.8	<i>Descriptive Statistics</i>	55
4.9	<i>Assesment of Normality</i>	57
4.10	Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Index</i>	58
4.11	Perhitungan Reliabilitas dan <i>Variance Extract</i>	60
4.12	Estimasi Parameter <i>Regression Weights</i>	62
4.13	Pengujian Hipotesis	64

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR

2.1	Kerangka Pemikiran Teoritis	5
2.2	Variabel Penggunaan Teknologi Informasi	27
2.3	Variabel Orientasi Pasar	28
2.4	Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi	29
2.5	Variabel Kualitas Layanan	29
2.6	Variabel Keunggulan Bersaing	30
3.1	<i>Path Diagram</i>	37
4.1	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	45
4.2	<i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	48
4.3	<i>Structural Equation Model</i>	50

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Referensi
- Lampiran 2 : Daftar Pertanyaan Responden
- Lampiran 3 : *Variable Summary*
- Lampiran 4 : Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini, tingkat persaingan antar perusahaan semakin ketat baik pada tingkat regional maupun global. Perusahaan dituntut untuk mempunyai keunggulan guna memenangkan persaingan di antara para kompetitor. Keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh 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 atau mengurangi keunggulan 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.

Studi permulaan yang menggunakan PIMB (*Profit Impact of Marketing*) menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel *service* dan profitabilitas. Mengevaluasi dampak positif kualitas layanan dengan mempertahankan pelanggan (*customer retention*) akan membantu perusahaan memprediksi dampak secara finansial dari kualitas layanan tersebut.

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.

Sementara 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 factor 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 interes 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.

Rumah Sakit Islam Sultan Agung (selanjutnya disebut RSI-SA) yang berdiri pada tanggal 17 Agustus 1971 merupakan rumah sakit yang termasuk dalam industri jasa pelayanan kesehatan (*healthcare industries*). Meskipun sudah cukup lama berada di kota Semarang, namun RSI-SA belum banyak diminati oleh masyarakat di kota Semarang dan sekitarnya. Meskipun mulai tahun 2002 telah melakukan berbagai penambahan peralatan kesehatan, fasilitas dan pembangunan gedung namun indikator pelayanan RSI-SA (Tabel Indikator Pelayanan) belum mencapai tingkat efisiensi yang mestinya dicapai oleh rumah sakit.

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui, bahwa RSI Sultan Agung pada kurun waktu tiga tahun terakhir (2002 – 2005) mencapai kemajuan dalam indikator pelayanan namun belum signifikan dan kemajuan pelayanan tersebut masih di bawah batas efisiensi. Indikator pelayan tersebut juga mengungkapkan bahwa kualitas pelayanan RSI Sultan Agung belum sesuai dengan batas efisiensi pengelolaan rumah sakit berdasarkan grafik Barber & Johnson (dalam Soeyadi, 1996). Batas efisiensi pengelolaan suatu rumah sakit menurut Barber & Johnson minimal BOR (*Bed Occupancy Rate*) : 75% dan TOI *Turnover Interval* lebih dari satu hari tetapi kurang dari 3 hari.

Tabel 1.1
Indikator Pelayanan RSI Sultan Agung (Th 2002 – 2005)

No.	Indikator	Th 2002	Th. 2003	Th. 2004	Th.2005
1	Pasien Rawat Jalan	24.722	21.835	28.234	39.594
2	Hari Rawat	13.277	17.210	18.855	27.317
3	Jumlah Tempat Tidur	104	146	146	146
4	Rata-rata Pasien / hari	36	47,1	51,7	74.8
5	Bed Occpancy Rate (BOR)	35%	36,7%	35,4%	51,2%
6	Avarage Length of Stay (LOS)	4	4,1	3,9	3,2
7	Turn Over Interval (TOI)	7	7,3	7.1	3,3
8	Bed Turn Over (BTO)	3	2,7	2,8	4,6
9	Gross Death Rate (GDR) per mil	37	29,9	35,3	23,7
10	Net Death Rate (NDR) per mil	13	8,7	11,9	13,8

Sumber : Catatan Medik RSI Sultan Agung

Disamping indikator pelayanan yang masih di bawah garis efisiensi tersebut juga dapat dilihat bahwa posisi keunggulan bersaing RSI Sultan Agung juga lemah. Hal ini dapat dilihat pada data jumlah pasien RSI Sultan Agung dibandingkan rumah sakit lain di Semarang sebagai berikut :

Tabel 1.2
Data Jumlah Pasien RJ & RI Rumah Sakit Swasta di Semarang (2003-2005)

No.	Nama	Tahun 2003		Tahun 2004		Tahun 2005	
		Jml Pasien	%	Jml Pasien	%	Jml Pasien	%
1	Rumah Sakit "A"	66,959	27.36	90,300	28.21	128,491	27.23
2	Rumah Sakit "B"	41,710	17.04	52,499	16.40	78,474	16.63
3	Rumah Sakit "C"	26,269	10.73	34,830	10.88	53,761	11.39
4	Rumah Sakit "D"	25,559	10.44	33,215	10.38	49,389	10.47
5	Rumah Sakit "E"	28,257	11.54	37,090	11.59	54,602	11.57
6	RS Sultan Agung	20,731	8.47	26,698	8.34	40,060	8.49
7	Rumah Sakit "G"	19,663	8.03	25,367	7.92	36,962	7.83
8	Rumah Sakit "H"	8,520	3.48	10,972	3.43	16,463	3.49
9	Rumah Sakit "I"	7,100	2.90	9,143	2.86	13,719	2.91
Jumlah		244,766	100.00	320,113	100.00	471,922	100.00

Sumber : Data Medical Record Masing-masing Rumah Sakit.

Dari data tersebut terlihat bahwa, pasien yang berobat ke RSI Sultan Agung selama tahun 2003 – 2005 hanya sebesar 8,34% - 8,49% dari seluruh pasien Rumah Sakit Swasta di Semarang. Kecilnya *market share* tersebut juga menunjukkan lemahnya posisi keunggulan bersaing RSI Sultan Agung dibandingkan Rumah Sakit lain di Semarang.

Disamping data tersebut, terdapat data keluhan pasien RSI Sultan Agung yang menyampaikan keluhan sebagai berikut :

Tabel 1.3
Data Keluhan Pelanggan RSI Sultan Agung (Tahun 2003 – 2005)

No.	Uraian Jenis Komplain	Jumlah	Prosentase	Keterangan
1	Pelayanan Paramedis	152	6.75%	
2	Pelayananan Dokter	599	26.61%	
3	Kebersihan & Keindahan	208	9.24%	
4	Informasi	160	7.11%	
5	Pelayanan Penunjang & Non Medis	610	27.10%	
6	Tarif	425	18.88%	
7	Lain-lain	97	4.31%	
	Jumlah	2,251	100.00%	

Sumber : Polling Informasi Interaktif RSI Sultan Agung

Dari data polling tersebut, pelanggan RSI Sultan Agung sebagian besar mengeluhkan hal-hal yang berkaitan dengan keunggulan bersaing , yaitu : Pelayanan Penunjang dan Non Medis (27,1%), Pelayanan Dokter (26,61%) dan tarif (18,88%). Sehingga posisi keunggulan bersaing RSI Sultan Agung di mata para pelanggan adalah lemah.

Karena rumah sakit merupakan industri jasa , maka kualitas layanan faktor penentu (*key factor*) dalam meningkatkan *competitive advantage* (Anonymous, 1996). Sehingga untuk menarik minat calon pelanggan maupun pelanggan yang ada, setiap rumah sakit, termasuk RSI Sultan Agung berusaha menampilkan kualitas pelayanan yang terbaik.

In-efisiensi pada RSI Sultan Agung dapat disebabkan oleh rendahnya kualitas layanan yang merupakan faktor vital di rumah sakit. Di sisi lain posisi keunggulan bersaing RSI Sultan Agung juga tidak menguntungkan di mata para pelanggan.

Dengan paparan di atas maka, diajukan rancangan usulan penelitian untuk mengamati : Pengaruh Antara Penggunaan Teknologi Informasi, Orientasi Pasar, dan Implementasi Strategi Diferensiasi terhadap Kualitas Layanan Rumah Sakit Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing.

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai paparan data di atas, maka permasalahan yang ada di RSI Sultan Agung untuk penelitian ini adalah :

1. Pelayanan rumah sakit yang inefisien yaitu dibawah batas efisiensi pelayanan.
2. Posisi Keunggulan Bersaing rumah sakit yang lemah.

Sedangkan pertanyaan masalah penelitian (*research problem*) dari penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keunggulan bersaing ?
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kualitas layanan ?

Adapun pertanyaan penelitian (*research question*) dari usulan penelitian ini adalah:

1. Apakah penggunaan teknologi informasi dapat meningkatkan kualitas layanan yang berpengaruh pada peningkatan keunggulan bersaing ?
2. Apakah orientasi pasar dapat meningkatkan kualitas layanan yang berpengaruh pada peningkatan keunggulan bersaing ?
3. Apakah implementasi strategi diferensiasi dapat meningkatkan keunggulan bersaing ?

1.3 Tujuan & Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Menganalisa dan menguji pengaruh antara penggunaan teknologi informasi dengan kualitas pelayanan.
2. Menganalisa dan menguji pengaruh antara orientasi pasar dengan kualitas pelayanan.
3. Menganalisa dan menguji pengaruh antara implementasi strategi diferensiasi dengan keunggulan bersaing.
4. Menganalisa pengaruh antara kualitas pelayanan dengan keunggulan bersaing.

Sedangkan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan masukan kepada rumah sakit tentang variabel – variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan dalam meraih keunggulan bersaing.
2. Memberikan kontribusi bagi khasanah ilmu manajemen stratejik khususnya tentang kualitas pelayanan.

1.4.1. Sistematika Penulisan

Tulisan ini disusun dengan menggunakan format lima bab, di mana masing-masing bab akan saling berhubungan dan menjelaskan masalah-masalah dalam penelitian ini. Secara singkat isi dari tiap-tiap bab adalah sebagai berikut :

1. Bab I merupakan Bab Pendahulua yang menguraika tentang latar belakang penelitin, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan tesis.
2. Bab II memuat tentang telaah pustaka, penelitian terdahulu , kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis.
3. Bab III berisi tentang metode penelitian yang menjabarkan jenis dan sumber data, populasi dan sampling, metode pengumpulan data, pengukuran *construct* dan teknik analisis.
4. Bab IV memuat tentang analisis data yang berisi gambaran umum obyek penelitian dan data diskritif, proses dan hasil analisis & pengujian hipotesis.
5. Bab V berisi tentang kesimpulan, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh 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, 1985).

Istilah “*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 mengenai keunggulan dari hasil kinerja (*performance outcomes*).

Day dan Wensley (dalam Cravens, 1996) mengemukakan, bahwa keunggulan bersaing seharusnya dipandang sebagai suatu proses dinamis ketimbang sebagai suatu hasil akhir. Dikemukakan pula sebagai suatu proses yang terdiri atas sumber keunggulan, keunggulan posisi dan prestasi hasil akhir atas investasi laba untuk mempertahankan keunggulan.

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 (Coyne, 1997).

- a. *Product delivery attributes*. Atribut pengiriman produk barang / jasa tidak hanya terdiri dari elemen-elemen seperti harga, kualitas, estetika dan kegunaan yang dirasakan, tetapi juga atribut yang lebih luas seperti *availability* (ketersediaan), *consumer awareness* (kesadaran konsumen), *insibility & after sales service* (garansi).
- b. *Key buying criterion*. Setiap produk memiliki berbagai atribut yang dapat dipakai untuk membedakan diri dengan pesaing, guna mendapat beberapa derajat keuntungan yang lebih tinggi. Agar memiliki arti strategis, keuntungan tersebut harus berdasarkan pada perbedaan secara positif terhadap sesuatu atribut, sehingga bisa disebut sebagai kriteria pembeli yang sangat penting untuk segmen pasar tertentu dan tidak digantikan oleh perbedaan yang sifatnya negatif.
- c. *Foot print in the market*. Diferensiasi harus dapat menarik perhatian dan kesetiaan (loyalitas) konsumen. Dengan kata lain perusahaan harus menghasilkan *foot print in the market* dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut : (1) berapa konsumen yang tertarik pada produk melebihi yang lain akibat perbedaan atributnya dan berapa jumlah yang dibeli konsumen, (2) seberapa pilihan telah membangkitkan perbedaan ini dan apakah perubahan kecil dalam hal keseimbangan atribut menyebabkan konsumen berubah arah.

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. Ada 4 kategori *capability gap* yang dapat diciptakan perusahaan (Coyne, 1997), yaitu :

- a. *Business system gaps*. Hasil dari kemampuan untuk melakukan fungsi individual lebih efektif dari pada pesaing sehingga pesaing sulit untuk mengikuti.
- b. *Positive gaps*. Hasil dari keputusan terlebih dahulu dari kegiatan dan strategi dan situasi. Reputasi, *consumer awareness*, kepercayaan dan jaminan simpanan dimana dapat ditampilkan sebagai *capability gaps* yang penting. Sehingga dapat pula disebut

sebagai pesan penting pada manajemen awal. Pemikiran dengan keuntungan yang kompetitif dapat menjadi konsekuensi dari keputusan pemilihan lokasi yang lalu.

- c. *Regulatory / legal gaps*. Akibat dari kebijakan pemerintah yang membatasi pesaing atau kompetitor yang dapat menunjukkan aktifitas yang nyata. Hak paten, izin operasional, kuota impor, dan keselamatan konsumen dapat membuka peluang yang penting diantara pesaing.
 - d. *Organizational or managerial quality gaps*. Hasil dari kemampuan organisasi yang secara konsisten selalu berinovasi, beradaptasi secara cepat dan efektif dibandingkan pesaing. Fleksibilitas ini merupakan satu-satunya peluang yang penting untuk selalu mengetahui lebih dahulu atau selangkah lebih maju. Pada industri lain kunci peluang dapat menjadi kemampuan diluar kemampuan inovasi pesaing, untuk menjaga mereka agar selalu siap siaga.
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 Succes*) 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 . Perbedaan dengan para pesaing yang ada dalam produk harus dapat dirasakan langsung oleh konsumen dimana tercermin dalam beberapa *product / delivery attribute* yang merupakan *key buying criteria* untuk pasar. Dan produk harus memiliki perbedaan yang cukup untuk memenangkan ataupun mendapatkan loyalitas yang signifikan dari para pembeli untuk itu harus memiliki *foot print in the market*.

2.1.2 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.

Dalam industri jasa, kualitas produk yang diukur adalah kualitas pelayanan. Perusahaan – perusahaan saat ini menghadapi persaingan yang semakin ketat yang memaksa mereka berupaya untuk lebih memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk atau jasa yang ditawarkannya. Perusahaan harus mampu menawarkan jasa yang mempunyai nilai lebih di mata konsumen dibandingkan pesaing. Perusahaan yang berwawasan pelanggan ini berupaya untuk memberikan produk yang mempunyai nilai pada pelanggan lebih baik dari para pesaing di pasar sasarannya (Swee H Ang, et al, 1996). Pembeli mengharapkan dalam persepsi nilai yang diterima pelanggan (*customer delivered value*) yang tertinggi yang didefinisikan oleh Swee H Ang sebagai selisih antara nilai pelanggan total (*total customer value*) dan biaya pelanggan total (*total customer cost*), dimana nilai pelanggan total merupakan sejumlah manfaat yang diharapkan pelanggan dari barang atau jasa tertentu yang dapat dilihat dari nilai produk, nilai pelayanan, nilai personal dan nilai citra.

Dalam aktifitas perusahaan jasa yang berorientasi pada pelanggan, organisasi berupaya untuk memberikan kepuasan yang maksimal dengan layanan terbaik agar pelanggan menjadi loyal terhadap perusahaan (Kutcher, 2000) Untuk industri jasa, kualitas layanan yang diberikan merupakan salah satu *value* yang dipandang penting bagi konsumen untuk menentukan pilihannya. Menurut Fandi Tjiptono (2001) definisi dari kualitas layanan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi keinginan atau harapan pelanggan. Dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa layanan yang diharapkan (*expected service*) adalah harapan pelanggan sebelum membeli suatu jasa sebagai standar dalam mengevaluasi kinerja jasa yang bersangkutan dan jasa layanan yang dipersepsikan

(*perceived service*) adalah tingkat penilaian kualitas jasa layanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa memenuhi harapan pelanggan secara konsisten.

Model kualitas layanan yang banyak digunakan sebagai acuan dalam riset adalah model *servqual* (*service quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithml & Berry (1990). Dalam pendekatan ini ditegaskan, bahwa bila kinerja suatu atribut meningkat lebih besar daripada harapan atas atribut yang bersangkutan, maka persepsi atas kualitas jasa keseluruhan akan meningkat. Model *servqual* meliputi analisis terhadap lima gap yang berpengaruh pada kualitas jasa.

Gap pertama antara harapan konsumen dan persepsi manajemen. Gap kedua antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa gap ketiga antara spesifikasi kualitas jasa dengan penyampaian jasa. Gap keempat antara antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Gap kelima antara jasa yang dipersepsikan dan jasa yang diharapkan.

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, *fuctional 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 (*profided*) (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 terjadi 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 keragu-raguan.
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%).

Gronroos (dalam Tiptono, 2001) memberikan dimensi penilaian kualitas layanan yang baik, yaitu :

1. Profesionalisme & keahlian (*professionalism & skill*) merupakan *outcome related criteria*. Sejauh mana penyedia jasa dapat memecahkan masalah pelanggan.
2. Sikap dan perilaku (*attitude and behavior*) merupakan *process related criteria*. Selalu memperhatikan dan berkompeten dalam pemecahan masalah dengan spontan dan ramah.
3. Aksesibilitas dan Fleksibilitas (*Accesibility & Flexibility*) merupakan *proces related criteria*. Penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan dan sistem operasionalnya dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga mudah diakses dan fleksibel.
4. *Reliability & Trustworthiness* merupakan *process related criteria*, pelanggan dapat tercukupi kebutuhannya secara cepat dan bisa mempercayakan segala sesuatu kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.

5. *Recovery*. Termasuk dalam *process related criteria*. Bila ada kesalahan atau terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan masalah yang tepat.
6. *Reputation & Cridibility* merupakan *image related criteria*. Operasional dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

Gronroos (1993) berpendapat, bahwa kualitas layanan seperti yang dirasakan oleh para pelanggan mempunyai 2 dimensi. Pertama dimensi proses, mengenai cara pelanggan menerima jasa dari perusahaan, dalam hal ini menyangkut apa yang terjadi pada interaksi pembeli-penjual. Kedua dimensi hasil, yaitu mengenai hasil transaksi jasa, menyangkut apa yang pelanggan rasakan dalam interaksinya dengan pihak perusahaan pemberi jasa.

2.1.3 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.

Berdasarkan susunan pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 1 : Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin tinggi penggunaan teknologi informasi semakin tinggi kualitas layanan.

2.1.4 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 diutuhkan 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 dikatakan 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 akan 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 2 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Semakin tinggi orientasi pasar , maka semakin tinggi kualitas layanan.

2.1.5 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 startegi 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 startegi 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 startegi 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.

2.1.6 Pengaruh Implementasi Startegi Diferensiasi terhadap Keunggulan Bersaing

Cross (1999) dalam penelitiannya menyatakan, bahwa perusahaan menerapkan strategi diferensiasi untuk menciptakan & memproduksi sesuatu yang dianggap unik oleh para konsumennnya 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.

Berdasarkan susunan pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 3 : Implementasi strategi diferensiasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Semakin baik implementasi diferensiasi dilakukan, semakin baik keunggulan bersaing dicapai.

2.1.7 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 susunan pemikiran tersebut di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

Hipotesis 4 : Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Semakin tinggi kualitas layanan semakin tinggi keunggulan bersaing.

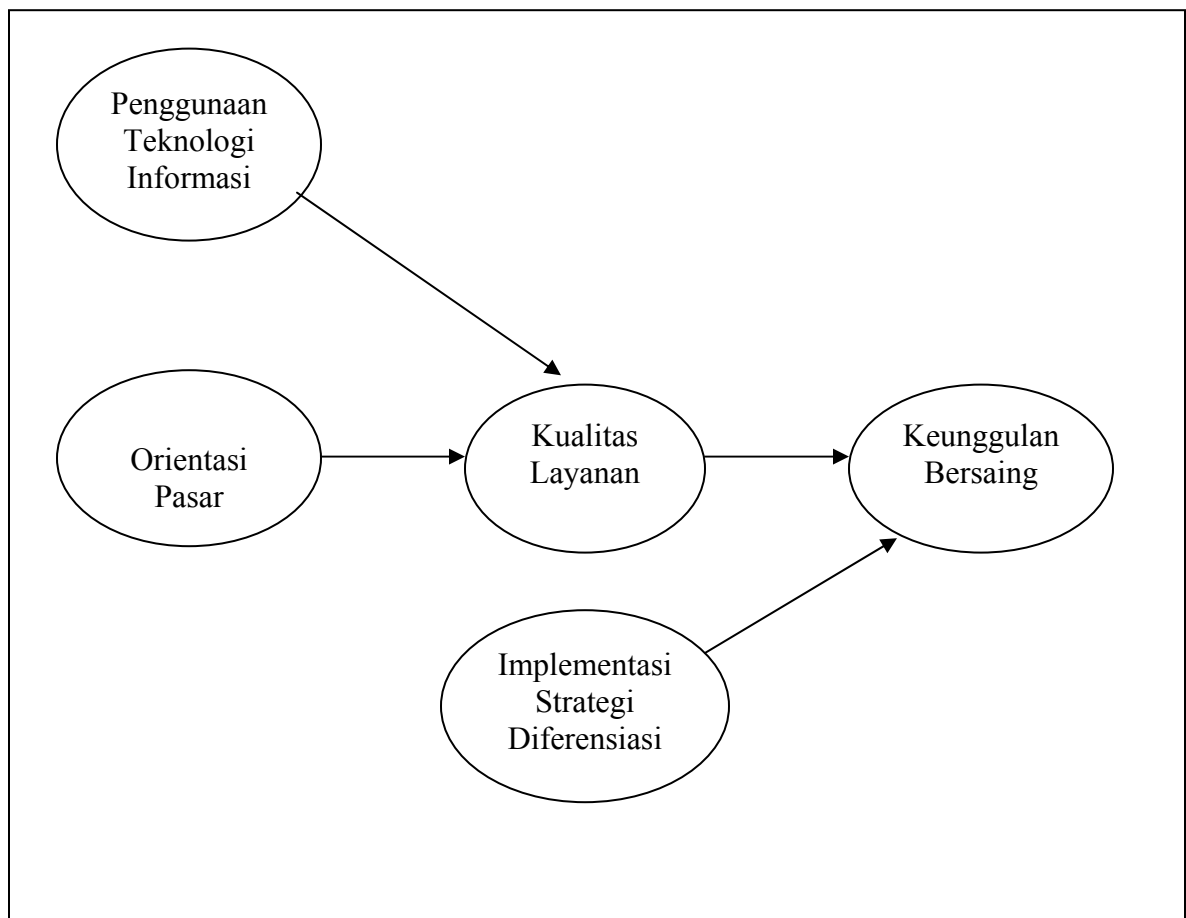
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Alat Analisis	Hasil
1	Market Orientation, service quality and business profitability a conceptual model & emperical avidence. By : Tung, Zong Chang & Su Jaurchen. Journal of Service Marketing, 1998, p 246-264.	Orientasi pasar, kualitas layanan, kinerja bisnis, faktor-faktor industri lain, faktor perusahaan & faktor responden	Regresi	Terdapat hubungan yang positif antara variabel orientasi pasar dgn kualitas layanan & terdapat hubungan yang positif antara kualitas layanan dgn kemampuan perusahaan.
2	Market Orientation : Antecednts & concequences By Bernard, J. Jaworski, A. Kohli. Journal of Marketing, 1993, p. 53 - 70	Manajemen puncak, dinamisasi antar departemen, sistem organisasi, kinerja bisnis, lingkungan & Karyawan	Regresi	Diperoleh hasil, bahwa orientasi pasar mempunyai hubungan yang positif dengan manajemen puncak yang menekankan pada orientasi, resiko & keterhubungan & konflik antar departemen
3.	Marketing Planning, market orientation & business performance. By Pulendram S, Speed R & Widing ER, Euopen Journal of Marketing, 2003, p 476-497	Perencanaan Pemasaran, orientasi pasar, lingkungan eksternal sebagai moderating faktor & kinerja perusahaan.	CFA	Terdapat hubungan yang positif antara kualitas perencanaan pemasaran dan orientasi pasar. Terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja perusahaan melalui variabel moderating faktor lingkungan.

5	Competing & effectively : environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. Journal of Small Business management. January : 27 - 47 (Reginald M Beal, 2000)	Menguji pengaruh environmental scanning pada penyesuaian strategi dengan lingkungan persaingan.	Regresi	Pengumpulan informasi tentang aspek-aspek lingkungan dapat memudahkan alignment antara beberapa strategi bersaing dengan lingkungan usaha.
6	Research on the Relationship Between Market Orientation and Service Quality—An Empirical Assessment of the Medical Industry. By Tsai, Ya-Fang (The Journal of American Academy of Business, Cambridge, September 2003, p 381 – 385)	Menguji hubungan positif antara konsep orientasi pasar para perawat dengan kualitas layanan mereka pada rumah sakit di Taiwan.	ANOVA	Orientasi pasar mempunyai hubungan positif dengan kualitas layanan. Implikasinya : peningkatan interes perawat pada orientasi pasar akan meningkatkan kualitas layanan mereka.
7	Market Orientation and Performance in service firms role of Inovation. By Sanjeev Agarwal, M Krishna Erramilli, Chekitan S. Dev (Jurnal of Service Marketing Vol. 17 No. 1 2003)	Menguji hubungan orientasi pasar dan performance dengan data 210 hotel international	Regresi	Menemukan bahwa orientasi berhubungan positif dengan kualitas layanan, customer satisfaction, employee satisfaction & objective performance (BOR, Laba kotor operasi, & market share)

8	IT Based service and service quality in consumer banking. By Zhu, Faye X, Alter Wymer Jr, Injazz Chen. (International Journal of Service Industry Management, Vol 13 No. 1, 2002)	Meneliti pengaruh IT pada kualitas layanan pada sector consumer banking	SEM	Mengindikasikan bahwa IT based srevice mempunyai pengaruh langsung pada dimensi kualitas layanan dan pengaruh tidak langsung pada customer percieved service dan kepuasan pelanggan.
9	The Service Quality Customer on Global Stage. By Brian C. Imrie, John W. Gadogan , Rod McNaughton (Managing Service Quality Vol 12 Number 1, 2002)	Meneliti pengaruh culture value konsumen dalam menilai kualitas layanan yang diberikan.	Exploratory & confirmatory research	Dimensi Servqual dipengaruhi oleh faktor budaya lokal yaitu confusion di Taiwan.
10	The Applicability of Servqual in Cross-National Measurements of Health-Care Quality. By William E Kilbourne, Jo Ann Duffy, Michael Duffy and George Giarchi. Journal of Service Marketing Vol 18 No.7.2004. pp 524-533	Meneliti penerapan modifikasi instrument Servqual untuk mengukur persepsi pasien thd kualitas layanan dari <i>long term health care</i> di Amerika dan Inggris	SEM	Servqual secara nyata menangkap indikator kualitas dalam sebuah arah multidimensional – tangibles, responsiveness, reliability & empathy – sebaik <i>overall factor</i> dari kualitas layanan.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

2.4 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- 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

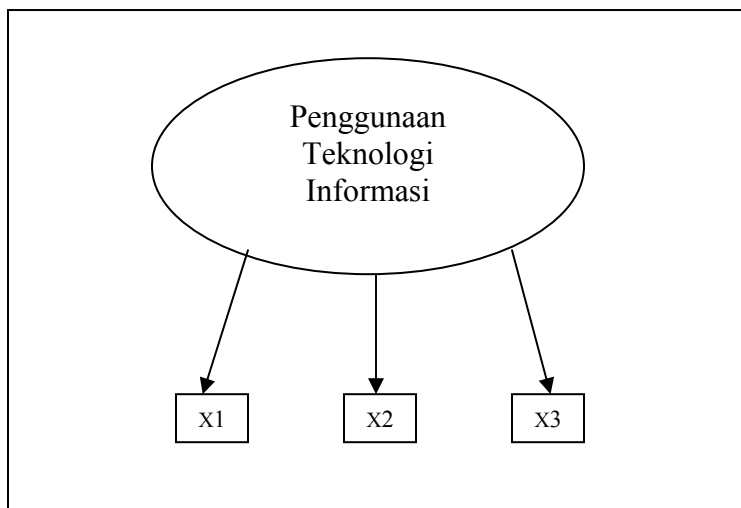
2.5 Dimensionalisasi variabel

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 inilah nantinya akan diturunkan sebuah instrumen pertanyaan yang digunakan untuk mencari nilai atau bobot variabel yang diukur.

2.5.1 Variabel Penggunaan Teknologi Informasi

Variabel Penggunaan Teknologi Informasi dibentuk oleh dimensi : tingkat penggunaan, kepuasan pengguna dan sikap pengguna.

Gambar 2.2
Variabel Penggunaan Teknologi Informasi



Sumber : Mc Leod (1998)

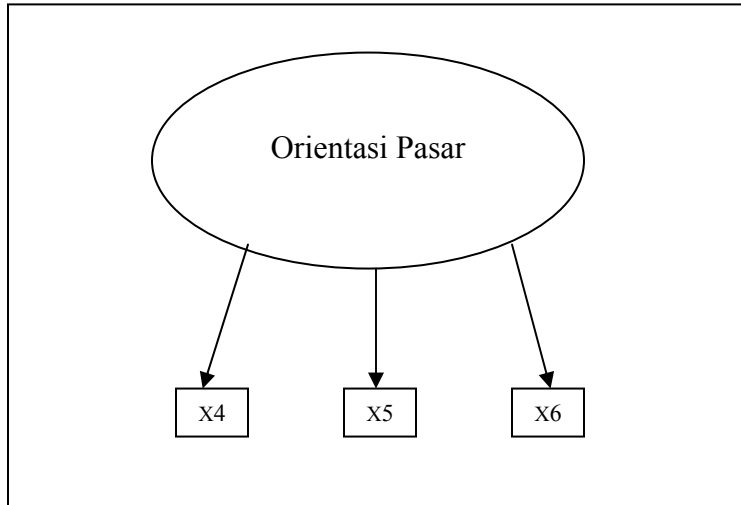
Keterangan :

- X1 : Tingkat Penggunaan Teknologi Informasi
- X2 : Kemudahan Penggunaan Teknologi Informasi
- X3 : Kecepatan Penggunaan Teknologi Informasi

2.5.2 Variabel Orientasi Pasar

Variabel Orientasi pasar dibentuk oleh dimensi : orientasi pelanggan, orientasi kompetitor dan orientasi interfunksional.

Gambar 2.3
Variabel Orientasi Pasar



Sumber : Tsai, Ya-Fang (2003)

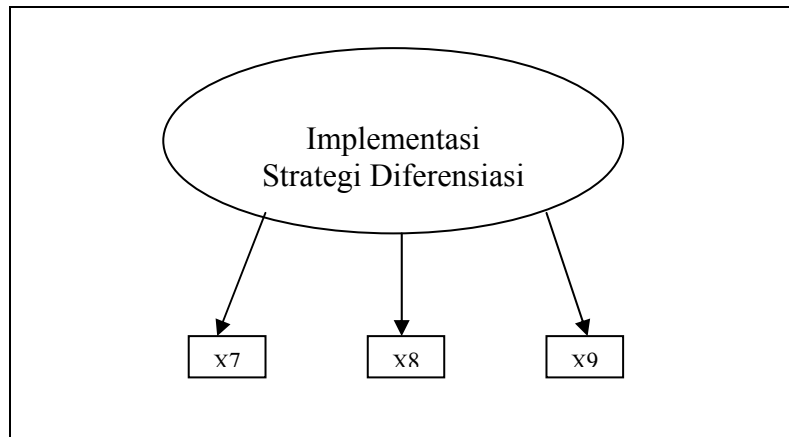
Keterangan :

- X4 : Orientasi Pelanggan
- X5 : Orientasi Kompetitor
- X6 : Orientasi Interfunksional

2.5.3 Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi

Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi dibentuk oleh dimensi : kemudahan pemeliharaan dibandingkan jasa sejenis, kualitas jasa yang lebih dibandingkan jasa sejenis dan pengelolaan serta manfaat diferensiasi.

Gambar 2.4
Variabel Implementasi Strategi Diferensiasi



Sumber : Cross (1999)

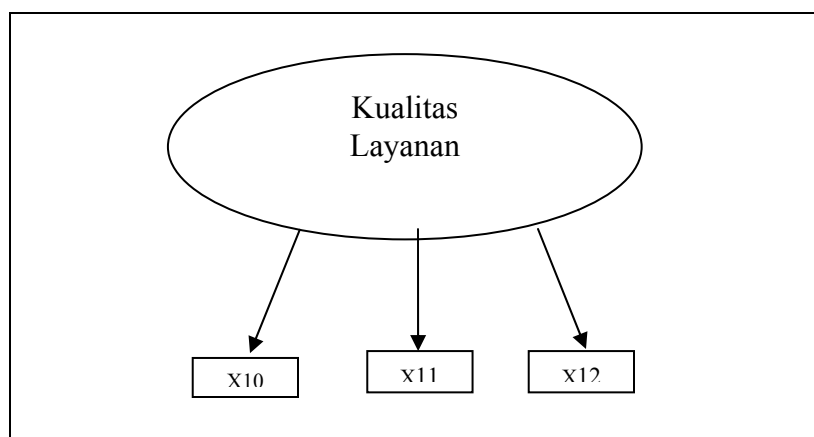
Keterangan :

- X7 : Kemudahan pemeliharaan dibandingkan jasa sejenis
- X8 : Kualitas jasa yang lebih baik dibandingkan pesaing
- X9 : Pengelolaan serta manfaat diferensiasi

2.5.4 Variabel Kualitas Layanan

Variabel Kualita Layanan dibentuk oleh dimensi : ketepatan dan keakuratan layanan, tanggap dan cepat dalam merespon keluhan pelanggan, dan perhatian pada pelanggan

Gambar 2.5
Variabel Kualitas Layanan



Sumber : Parasuraman et al (1990), Duffy & Duffy (2004)

Keterangan :

X10 : Kesesuaian janji dan kenyataan (kehandalan)

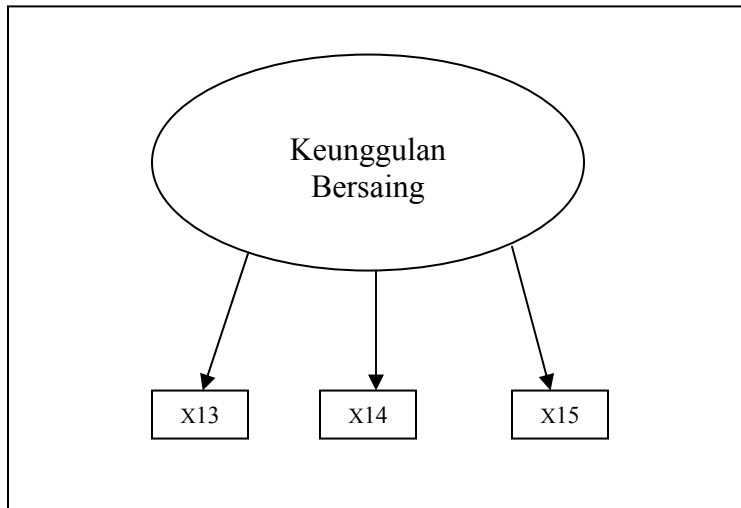
X11 : Tanggap dan cepat dalam merespon keluhan pelanggan

X12 : Perhatian pada pelanggan

2.5.5 Variabel Keunggulan Bersaing

Variabel keunggulan Bersaing dibentuk oleh dimensi : daya tahan terhadap jasa tiruan sejenis, menarik perhatian dan loyalitas pelanggan, dan pengembangan kualitas dan teknologi layanan.

Gambar 2.6
Variabel Keunggulan Bersaing



Sumber : Porter (1993)

Keterangan :

X13 : Daya tahan terhadap jasa tiruan sejenis

X14 : Menarik perhatian dan loyalitas pelanggan

X15 : Pengembangan kualitas dan teknologi layanan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode penumpukan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis, yaitu : data subyek, data fisik dan data dokumenter (Indriantoro dan Supomo, 1999).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden). Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). 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.

3.2. Populasi dan Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). 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 yang sesuai dengan menggunakan teknik analisis SEM menurut Hair (Hair, et all, 1995) adalah sekitar 100-200 responden. Tergantung jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang digunakan. Jadi jumlah sampel adalah jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10. Bila terdapat 15 indikator, besarnya sampel adalah 75 sampai

dengan 150 (Ferdinand, 2000). Oleh karena itu jumlah sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebesar 130 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *propotional stratified random sampling* , yaitu teknik yang digunakan apabila populasi mempunyai anggota yang tidak homogen dan berstrata secara cukup proposional (Sugiyono, 2002).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (Sugiyono, 2000). Mengingat banyaknya responden yang akan diteliti sehingga memungkinkan adanya hambatan untuk menemui responden secara langsung, maka pengumpulan data disamping menemui langsung responden juga dilakukan dengan menyerahkan kuesioner melalui manajer masing-masing responden yang kemudian akan mengisi kuesioner tersebut. Sejumlah pertanyaan akan diajukan kepada responden kemudian diminta menjawab sesuai dengan pendapat mereka.

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.

Untuk memperoleh data yang bersifat interval diberi skor :

Untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju / setuju :

1 2 3 10

Tabel 3.1
Daftar Pertanyaan

Variabel	Item-item pertanyaan	Skala Pengukuran
Penggunaan Teknologi Informasi <i>Mc Leod (1998)</i>	1. Tingkat Penggunaan TI 2. Kemudahan Penggunaan TI 3. Kecepatan Penggunaan TI	10 point skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
Orientasi Pasar <i>Tsai, Ya-Fang (2003)</i>	4. Orientasi Pelanggan 5. Orientasi Kompetitor 6. Orientasi interfunksional	
Implementasi Strategi Differensiasi <i>Cross (1999)</i>	7. Kemudahan pemeliharaan terhadap jasa sejenis 8. Kualitas jasa yang lebih baik dibandingkan pesaing 9. Pengelolaan serta manfaat biaya diferensiasi	
Kualitas layanan <i>Parasuraman et al (1990)</i> <i>Duffy & Duffy (2004)</i>	10. Kenyataan sesuai dengan janji (reliability) 11. Tanggap dan cepat dalam merespon keluhan pelanggan 12. Perhatian pada pelanggan	
Keunggulan Bersaing <i>Porter (1993)</i>	13. Daya tahan terhadap produk tiruan sejenis 14. Menarik perhatian dan loyalitas pelanggan 15. Pengembangan kualitas dan teknologi layanan	

Sumber : Mc Leod (1998); Cross (1999); Tsai, Ya-Fang (2003); Parasuraman et al (1990), Duffy & Duffy (2004) ; Porter (1993)

3.4 Pengukuran *Construck*

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 katagori, 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).

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis merupakan suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dengan angka-angka. Analisis ini meliputi pengolahan data, pengorganisasian data dan penemuan hasil. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket *software* statistik AMOS 4.01 .

Alat analisis ini digunakan karena karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit”, secara simultan (Ferdinand, 2000). Keunggulan lain aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfrmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor (yang sangat lazim digunakan dalam manajemen) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan secara teoritis. Program AMOS digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk :

- a. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linier struktur.
- b. Mengakomodasi model yang meliputi *latent variable*.
- c. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen.
- d. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan (Arbuckle, 2000; Bacon, 1997).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu :

- Analisa faktor konfirmatori (*Confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.

- *Regression Weight* pada SEM

Menurut Hair et al (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), yaitu :

3.5.1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atau model teoritis yang dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

3.5.2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kasualitas (sebab akibat).

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kasualitas yang ingin diuji. *Path diagram* penelitian ini terdapat pada gambar 3.1 . Dalam diagram alur, hubungan konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kasualitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk. Peneliti biasanya bekerja dengan “*construct*” atau *factor* yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk.

➤ Konstruk eksogen (*Exogenous Constructs*)

Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variabel*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagramatis, konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

➤ Konstruk Endogen (*Endogenous Constructs*)

Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk . Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk

endogen yang lain, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

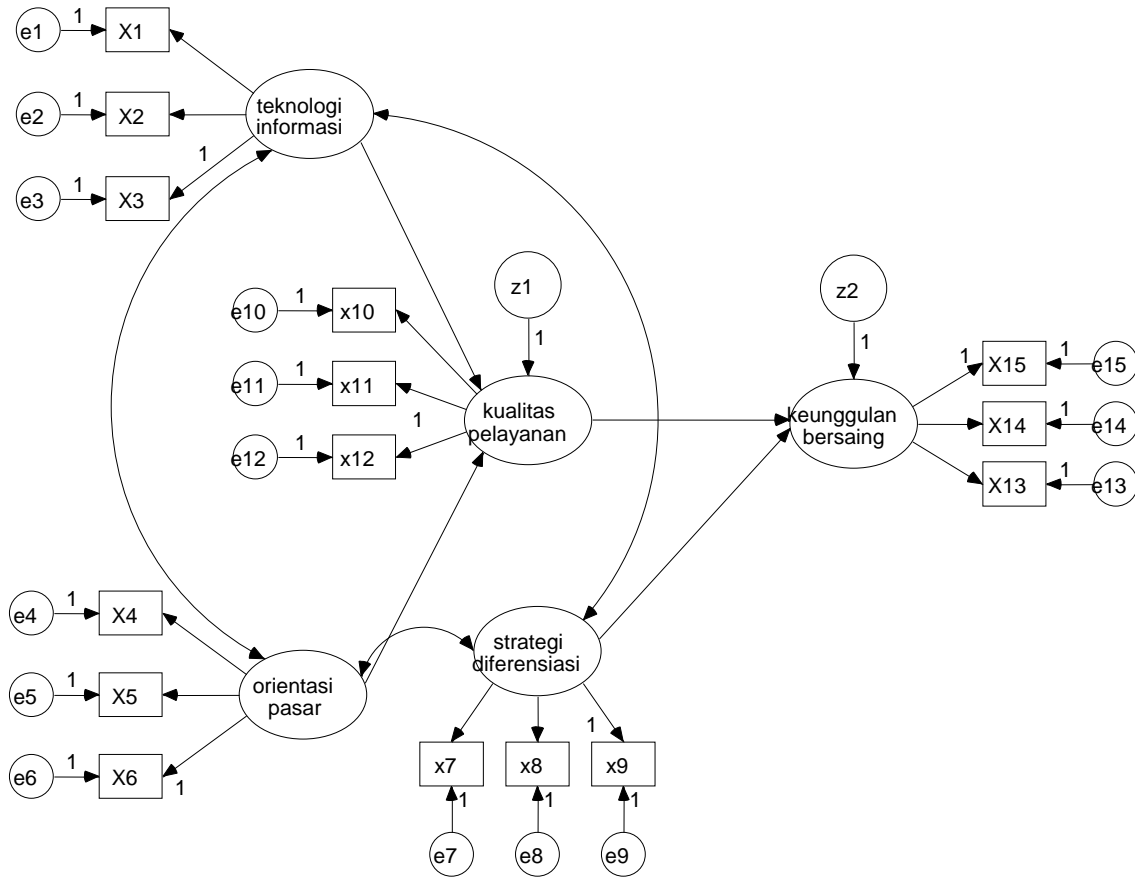
Berdasarkan diagram alur penelitian selanjutnya dapat dijabarkan variabel-variabel, indikator-indikator dan simbol-simbol seperti dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.2
Varibel dan Indikatornya

Variabel	Indikator
Penggunaan Teknologi Informasi	1. Tingkat Penggunaan TI 2. Kemudahan Penggunaan TI 3. Kecepatan Penggunaan TI
Orientasi Pasar	4. Orientasi Pasar 5. Orientasi Kompetitor 6. Orientasi Interfungsional
Implementasi Strategi Diferensiasi	7. Kemudahan pemeliharaan terhadap jasa sejenis. 8. Kualitas jasa yang lebih baik dibandingkan pesaing 9. Pengelolaan serta manfaat biaya Diferensiasi
Kualitas Layanan	10. Kenyataan sesuai dengan janji 11. Tanggap dan cepat dalam merespon keluhan pelanggan 12. Perhatian pada pelanggan
Keunggulan Bersaing	13. Daya tahan terhadap jasa tiruan sejenis 14. Menarik perhatian dan loyalitas pelanggan 15. Pengembangan kualitas dan teknologi layanan

Sumber : Mc Leod et al (1998); Tsai, Ya-Fang (2003); Cross (1999); Parasuraman et al (1990) Duffy & Duffy (2004); Porter (1993)

Gambar 3.1
Path Diagram



3.5.3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan.

Setelah model teoritis penelitian dikembangkan dan digambar pada *path diagram* (diagram alur), maka langkah berikutnya adalah melakukan konversi spesifikasi model dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari (Ferdinand, 2000) :

- Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

Model Persamaan struktural

Kualitas layanan = α Penggunaan Teknologi Informasi + α Orientasi Pasar + Z1

Keunggulan Bersaing = β Kualitas layanan + β Implementasi Strategi Diferensiasi + Z2

- Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel. Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi variabel laten dan komponen – komponen struktural mengevaluasi hubungan kausal, antara variabel laten pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai suatu keseluruhan (Hayduk, Kline, dalam Ferdinand, 2000). Persamaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Model Pengukuran Konstruk Eksogen :

X1 = λ_1 Penggunaan Teknologi Informasi + e1

X2 = λ_2 Penggunaan Teknologi Informasi + e2

X3 = λ_3 Penggunaan Teknologi Informasi + e3

X4 = λ_4 Orientasi Pasar + e4

X5 = λ_5 Orientasi Pasar + e5

X6 = λ_6 Orientasi Pasar + e6

X7 = λ_7 Implementasi Strategi Diferensiasi + e7

X8 = λ_8 Implementasi Strategi Diferensiasi + e8

X9 = λ_9 Implementasi Strategi Diferensiasi + e9

Model Pengukuran Konstruk Endogen :

X10 = λ_{10} Kualitas Layanan + e10

X11 = λ_{11} Kualitas Layanan + e11

X12 = λ_{12} Kualitas Layanan + e12

X13 = λ_{13} Keunggulan Bersaing + e13

X14 = λ_{14} Keunggulan Bersaing + e14

X15 = λ_{15} Keunggulan Bersaing + e15

3.5.4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanta menggunakan matriks varians/kovarians atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al (1995) menyarankan agar menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standar error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang elbih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

3.5.5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

3.5.6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- χ^2 *Chi-square statistic* dimana model yang diuji dipandang baik atau memuaskan bilai nilai *chi-square*-nya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu diterima berdasarkan probalitas dengan cut of value sebesar $p > 0,05$.
- RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi . Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model itu berdasarkan *degree of frredom*.

- GFI (*Goodness of Fit Indeks*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*profit*) hingga 1 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*.
- AGFI (*Adjusted Goodness of fit index*) adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari varians dalam sebuah matriks kovarian sampel. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- CMIN/DF (*the minimum sample discrepancy function*) yang dibagi dengan degree of freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistic chi-square, χ^2 dibagi Df-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable* antara model dan data.
- TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah $\leq 0,95$ dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- CFI (*Comparative fit index*) yang mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$

Tabel 3.3

Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
X2 – chi-square	sesuai df & α
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\leq 2,00$
CMIN/DF	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Agusty T. Ferdinand (2000)

Uji validitas (*validity*)

Merupakan kemampuan dari indikator konstruk untuk mengukur tingkat keakuratan sebuah konsep. Artinya apakah konsep yang telah dibangun tersebut sudah akurat atau belum. Kalau sudah akurat maka variabel / konstruk tersebut dapat dilanjutkan, sedangkan apabila belum akurat, maka perlu dilakukan pengujian ulang. Tujuan utama dari kedua uji tersebut yaitu untuk menguji indikator – indikator yang dirumuskan dalam pertanyaan agar penelitian tersebut reliabel dan valid. Di sini para ahli akan memberikan keputusan : instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan dan mungkin dirombak. Yang dimaksud para ahli yaitu ahli pemasaran, ahli statistik dan calon responden (Sugiyono, 1999).

Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, et, al, 1995) :

$$\text{Construct – Reliability} : \frac{(\sum \text{std. Loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan :

Standard loading diperoleh dari *standarized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.

$\sum e_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator.

Measurement error dapat diperoleh dari 1- reliabilitas indikator.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,70$.

3.5.7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. *Hair et al* (1995) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model. Batas keamanan untuk jumlah

residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $\geq 2,58$) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV ANALISIS DATA

Pembahasan tentang analisis data dalam bab ini dengan menggunakan program statistik AMOS 5.0. Adapun urutan penyajian adalah sebagai berikut : Gambaran umum responden, proses analisis data dan pengujian model penelitian serta terakhir kesimpulan pengujian hipotesis.

4.1 Gambaran Umum Responden

Adapun profil dari 130 responden, tersaji dalam data diskriptif yang tersaji adalah data tentang jenis kelamin, umur, jabatan, dan bagian tempat responden bekerja. Penyajian data diskriptif penelitian bertujuan agar dapat dilihat profil dari data penelitian tersebut dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut (Hair et al., 1995). Data ini diperlukan untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Dalam sub bab ini akan disajikan data deskriptif demografi responden. Data deskriptif penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.1
Data Deskriptif Demografi Responden

Uraian	Level Manajerial					Jumlah
	Direksi	Manajer	Kabag.	Kasie	Supervisor	
Laki-laki	3	6	15	16	23	63
Perempuan		4	11	21	31	67
Jumlah	3	10	26	37	54	130
Umur 20-30 th			9	11	17	37
Umur 31-40 th	1	4	11	12	17	45
Umur 41-50 th		5	5	6	8	24
Umur > 50 th	2	1	1	8	12	24
Jumlah	3	10	26	37	54	130
Medis	2	5	13	3	2	25
Para Medis		1	4	17	24	46
Penunjang Medis	1	1	4	9	16	31
Non Medis		3	5	8	12	28
Jumlah	3	10	26	37	54	130

Sumber : Data Primer diolah

Dari Tabel 4 dapat dilihat , bahwa para supervisor merupakan responden terbesar dalam penelitian ini yaitu sebanyak 54 orang (41,54%), kemudian kepala seksi 37 orang (28,46%), kepala bagian 26 orang (20,00%), manajer 10 orang (7,69%) dan terakhir direksi 3 orang (2,31%). Berdasarkan bagian tempat responden bekerja, para medis (perawat) merupakan responden terbesar yaitu sebanyak 46 orang (35,38%), kemudian penunjang medis 31 orang (33,85%), non medis 28 orang (21,54%) dan terakhir medis (dokter) sebanyak 25 orang (19,23%).

Data deskriptif tersebut menunjukkan, bahwa sebagian besar responden menduduki berbagai tingkatan manajerial serta bagian yang beragam sehingga mencerminkan representasi dari manajemen RSI Sultan Agung.

4.2 Proses Analisis Data dan Pengujian Model Penelitian

Proses analisis data dan pengujian model penelitian akan mengikuti 7 langkah *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

4.2.1 Langkah 1: Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model teoritis telah dibangun melalui telaah pustaka, dan pengembangan model telah dijelaskan secara panjang lebar dalam Bab II. Konstruk-konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model penelitian telah disajikan dalam Tabel 3.1 pada Bab III.

4.2.2 Langkah 2: Menyusun Diagram Alur (Path Diagram)

Dari model berdasarkan teori yang telah dikembangkan dalam Bab II, model tersebut disajikan dalam sebuah diagram alur untuk dapat diestimasi dengan menggunakan program AMOS 5. Tampilan model teoritis tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.1 pada Bab III.

4.2.3 Langkah 3: Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Model yang telah dinyatakan dalam diagram alur tersebut dinyatakan dalam persamaan struktural (*Structural Equations*) dan persamaan-persamaan spesifikasi model pengukuran (*Measurement Model*) sebagaimana telah dijelaskan pada halaman 38 Bab III.

4.2.4 Langkah 4: Memilih Matriks Input dan Teknik Estimasi

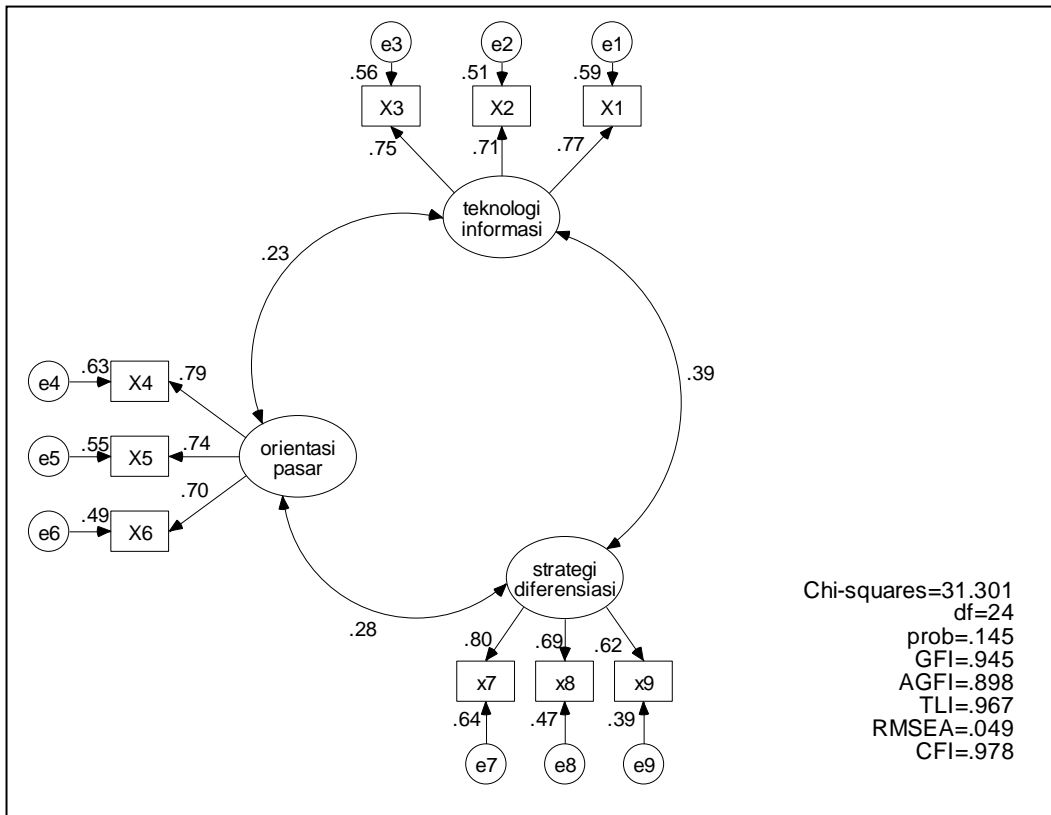
Pemilihan matriks input yang akan digunakan di sini adalah matriks kovarians sebagai input untuk operasi SEM karena penelitian ini akan menguji hubungan kausalitas (Ferdinand, 2000). Teknik estimasi yang akan digunakan adalah *maximum likelihood estimation* model yang akan dilakukan secara bertahap yakni estimasi measurement model dengan teknik *confirmatory factor analysis* dan *structural equation model* melalui analisis full model untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji (Ferdinand, 2000).

4.2.4.1 Confirmatory Factor Analysis Konstruksi Eksogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruksi eksogen disajikan seperti pada Gambar 4.1, Tabel 4.1, dan Tabel 4.2 sebagai berikut:

Gambar 4.1

Confirmatory Factor Analysis Konstruksi Eksogen



Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.2
Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis*
Konstruk Eksogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil Analisis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	$\leq 36,4151$	31.301	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.145	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.049	Baik
GFI	≥ 0.90	0.945	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.898	Marginal
TLI	≥ 0.95	0.967	Baik
CFI	≥ 0.95	0.978	Baik

Sumber : Data primer diolah

Ket : Nilai chi-square pada signifikansi 5% dengan df 13 = 36,4151

Tabel 4.3
***Regression Weights Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Eksogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X3	<---	teknologi_informasi	1.000			
X2	<---	teknologi_informasi	1.039	0.153	6.780	0.000
X1	<---	teknologi_informasi	1.024	0.148	6.937	0.000
X6	<---	orientasi_pasar	1.000			
X5	<---	orientasi_pasar	1.160	0.181	6.423	0.000
X4	<---	orientasi_pasar	1.092	0.167	6.535	0.000
x9	<---	strategi_diferensiasi	1.000			
x8	<---	strategi_diferensiasi	1.291	0.230	5.614	0.000
x7	<---	strategi_diferensiasi	1.719	0.309	5.566	0.000

Sumber : Data primer diolah

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk eksogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-

variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.145 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk eksogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.2 dan dengan melihat faktor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai *factor loading* lebih dari 0.40.

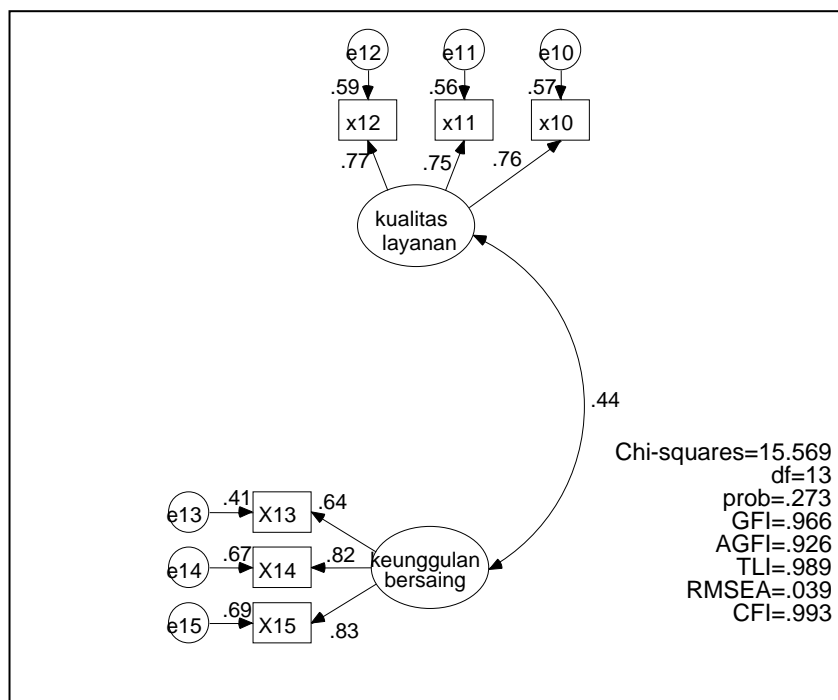
Berdasarkan Tabel 4.2 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu faktor loading dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.2 Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen disajikan seperti pada Gambar 4.2, Tabel 4.3, dan Tabel 4.4 sebagai berikut:

Gambar 4.2

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.4

Indeks Pengujian Kelayakan *Confirmatory Factor Analysis* Konstruk Endogen

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hsl. Analisis	Ev. Model
χ^2 – Chi-square	$\leq 22,3621$	15.569	Baik
<i>Significance Probability</i>	≥ 0.05	0.273	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.039	Baik
GFI	≥ 0.90	0.966	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.926	Baik
TLI	≥ 0.95	0.989	Baik
CFI	≥ 0.95	0.993	Baik

Sumber : data primer diolah

Ket : Nilai chi-square pada signifikasi 5% dengan df 13 = 22,3621

Tabel 4.5**Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen**

			Estimate	S.E.	C.R.	P
X15	<---	keunggulan_bersaing	1.000			
X14	<---	keunggulan_bersaing	.983	.128	7.676	0.000
X13	<---	keunggulan_bersaing	.984	.138	7.122	0.000
x12	<---	kualitas_layanan	1.000			
x11	<---	kualitas_layanan	1.203	.139	8.650	0.000
x10	<---	kualitas_layanan	.918	.108	8.505	0.000

Sumber : Data primer diolah

Hasil dari *Confirmatory Factor Analysis* untuk konstruk endogen yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas dimensi-dimensi yang membentuk variabel-variabel laten di atas menunjukkan bahwa nilai hasil model sesuai dengan kriteria *Goodness of fit*, sehingga model dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0.273 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu konstruk endogen ini dapat diterima.

Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *regression weights* sebagaimana tersaji dalam Tabel 4.4 dan dengan melihat factor loading masing-masing dimensi-dimensi tersebut. *Critical Ratio* (CR) dalam tabel identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. CR yang lebih besar dari 2.00 menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan merupakan dimensi-dimensi dari faktor laten yang dibentuk. Sementara itu, Hair (1995) menyatakan bahwa syarat suatu variabel yang merupakan dimensi dari variabel latennya adalah jika mempunyai factor loading lebih dari 0.40.

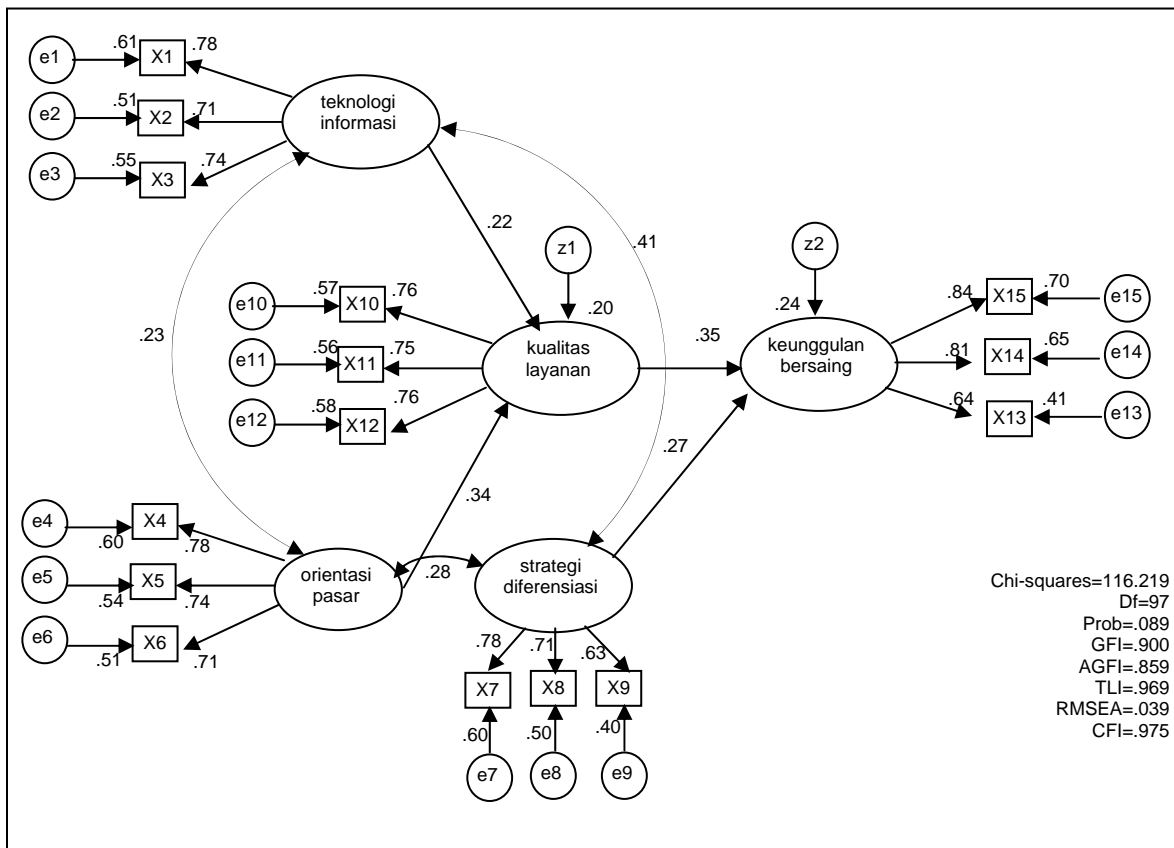
Berdasarkan Tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa *Critical Ratio* (CR) untuk masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 2.00 . Sementara itu *factor loading* dari masing-masing dimensi sudah memenuhi syarat yaitu > 0.40 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel tersebut di atas secara signifikan

merupakan dimensi-dimensi dari variabel-variabel laten yang dibentuk. Berdasarkan analisis tersebut maka model penelitian ini dapat dianalisis lebih lanjut tanpa adanya modifikasi ataupun penyesuaian-penyesuaian.

4.2.4.3 Structural Equation Model (SEM)

Hasil pengolahan dari Full Model SEM disajikan pada Gambar 4.3, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6 sebagai berikut:

Gambar 4.3
Structural Equation Model



Keterangan:

- X1 : Tingkat Penggunaan TI
- X2 : Kemudahan Penggunaan TI
- X3 : Kecepatan Penggunaan TI

- X4 : Orientasi Pasar
- X5 : Orientasi Kompetitor
- X6 : Orientasi Interfungsional
- X7 : Kemudahan Pemeliharaan terhadap Jasa Sejenis
- X8 : Kualitas Jasa yang lebih Baik dibandingkan Pesaing
- X9 : Pengelolaan serta Manfaat Biaya Diferensiasi
- X10 : Kenyataan Sesuai dengan Janji
- X11 : Tanggap dan Cepat dalam Merespon Keluhan Pelanggan
- X12 : Perhatian pada Pelanggan
- X13 : Daya Tahan terhadap Jasa Tiruan Sejenis
- X14 : Menarik Perhatian dan Loyalitas Pelanggan
- X15 : Pengembangan Kualitas dan Teknologi Layanan

Tabel 4.6***Regression Weights Structural Equation Model***

			Estimate	S.E.	C.R.	P
kualitas_layanan	<---	teknologi_informasi	.211	.102	2.071	0.038
kualitas_layanan	<---	orientasi_pasar	.500	.163	3.073	0.002
keunggulan_bersaing	<---	Strategi_diferensiasi	.514	.220	2.340	0.019
keunggulan_bersaing	<---	kualitas_layanan	.418	.123	3.392	0.000
X3	<---	teknologi_informasi	1.000			
X2	<---	teknologi_informasi	1.053	.154	6.830	0.000
X1	<---	teknologi_informasi	1.050	.150	6.989	0.000
X6	<---	orientasi_pasar	1.000			
X5	<---	orientasi_pasar	1.131	.177	6.381	0.000
X4	<---	orientasi_pasar	1.048	.159	6.586	0.000
X15	<---	keunggulan_bersaing	1.000			
X14	<---	keunggulan_bersaing	.962	.122	7.910	0.000
X13	<---	keunggulan_bersaing	.977	.137	7.149	0.000
X9	<---	Strategi_diferensiasi	1.000			
X8	<---	Strategi_diferensiasi	1.311	.233	5.622	0.000
X7	<---	strategi_diferensiasi	1.643	.282	5.828	0.000
X10	<---	kualitas_layanan	1.000			
X11	<---	kualitas_layanan	1.203	.140	8.601	0.000
X12	<---	kualitas_layanan	.924	.108	8.524	0.000

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.7**Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Model***

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

Sumber : Data primer diolah

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

Uji terhadap model menunjukkan bahwa model ini fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian seperti terlihat dari tingkat signifikansi sebesar 0.089 yang sesuai syarat (> 0.05). Tingkat signifikansi terhadap *Chi-Square* model sebesar 116.219, indeks GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun AGFI diterima secara marginal.

4.2.5 Langkah 5: Menilai Problem Identifikasi

Dalam pemrosesan analisis model penelitian ini diketahui bahwa *standard error*, *varians error* serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak mengindikasikan adanya problem identifikasi.

4.2.6 Langkah 6: Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi. Namun demikian, tindakan pertama yang harus dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM.

4.2.6.1 Asumsi-asumsi SEM

4.2.6.1.1 Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi adalah sebesar 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan observasi untuk setiap estimated parameter. Oleh karena model dalam penelitian ini mempunyai 16 parameter, minimum sampel yang digunakan adalah 80. Penelitian ini menggunakan 130 sampel. Dengan demikian sampel ini telah memenuhi syarat untuk dinalisis lebih lanjut.

4.2.6.1.2 Outlier

Outlier adalah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Pada dasarnya outlier dapat muncul dalam empat kategori.

Pertama, outlier muncul karena kesalahan prosedur seperti salah dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data. Kedua, outlier dapat saja muncul karena keadaan yang benar-benar khusus yang memungkinkan profil datanya lain daripada yang lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa penyebab munculnya nilai ekstrim ini. Ketiga, outlier dapat muncul karena adanya sesuatu alasan tetapi peneliti tidak dapat mengetahui apa penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab munculnya nilai ekstrim ini. Keempat, outlier dapat muncul dalam range nilai yang ada, tetapi bila dikombinasi dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim (Ferdinand, 2000).

4.2.6.1.2.1 Outlier Univariate

Deteksi terhadap adanya outlier univariat dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standard score atau yang biasa disebut Z-score, yang mempunyai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar satu. Bila nilai-nilai itu telah dinyatakan dalam format yang standard (Z-score), perbandingan antar besaran nilai dengan mudah dapat dilakukan. Untuk sampel besar (di atas 80

observasi), pedoman evaluasi adalah bahwa nilai ambang batas dari Z-score itu berada pada rentang 3 sampai dengan 4. Oleh karena itu kasus-kasus atau observasi yang mempunyai Z-score ≥ 3.00 akan dikategorikan sebagai outliers (Ferdinand, 2000).

Deteksi terhadap data penelitian dapat dilihat dalam Tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(x1)	130	-3.89439	.76633	.0000000	1.0000000
Zscore(x2)	130	-3.19071	1.06903	.0000000	1.0000000
Zscore(x3)	130	-3.44477	1.20187	.0000000	1.0000000
Zscore(x4)	130	-6.13104	1.09830	.0000000	1.0000000
Zscore(x5)	130	-5.41669	.92004	.0000000	1.0000000
Zscore(x6)	130	-5.92905	1.00707	.0000000	1.0000000
Zscore(x7)	130	-3.82775	1.17962	.0000000	1.0000000
Zscore(x8)	130	-4.05823	.94582	.0000000	1.0000000
Zscore(x9)	130	-5.63908	1.04808	.0000000	1.0000000
Zscore(x10)	130	-4.47717	.76636	.0000000	1.0000000
Zscore(x11)	130	-3.80097	1.57727	.0000000	1.0000000
Zscore(x12)	130	-3.26995	.80280	.0000000	1.0000000
Zscore(x13)	130	-3.77261	.61751	.0000000	1.0000000
Zscore(x14)	130	-2.63966	1.00125	.0000000	1.0000000
Zscore(x15)	130	-3.97846	.68100	.0000000	1.0000000
Zscore(x16)	130	-3.97598	.67534	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	130				

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 4.7 tersebut di atas jelas terlihat bahwa tidak ada nilai Z-score yang lebih dari 3.00. Dengan demikian tidak ada outlier univariat.

4.2.6.1.2.2 *Outlier Multivariate*

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan sebab kendati data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outlier pada tingkat univariat, observasi-observasi tersebut dapat menjadi outliers bila sudah saling dikombinasikan (Ferdinand, 2000).

Uji outliers multivariate dilakukan dengan menggunakan kriteria jarak mahalanobis pada tingkat $p < 0.001$ dengan 16 variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\chi^2 (16, 0.001) = 69.252$. Jarak mahalanobis ini dievaluasi dengan

menggunakan χ^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Data yang memiliki *Mahalanobis Distance* yang lebih besar dari 69.252 merupakan multivariate outliers. Dari analisis AMOS ditemukan data yang mempunyai nilai lebih dari 69.252, yaitu pengamatan no.124 dan 24. Namun kedua pengamatan tersebut tidak dikeluarkan dari data karena mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

4.2.6.1.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001).

SEM mensyaratkan dipenuhinya asumsi normalitas. Untuk menguji normalitas distribusi data dapat digunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan. Nilai statistik untuk menguji normalitas itu disebut *Z-value*. Bila nilai *Z* lebih besar dari nilai kritis dapat diduga bahwa distribusi data adalah tidak normal. Nilai teoritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi yang dikehendaki. Normalitas data dapat ditunjukkan dengan adanya *Critical Ratio* (CR) dengan nilai ambang batas sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01 (1%) (Ferdinand, 2000).

Uji normalitas terhadap data yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.9*Assessment of Normality*

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x10	2.000	10.000	-1.436	-1.683	2.740	2.377
x11	2.000	10.000	-1.342	-2.245	1.085	1.526
x12	3.000	10.000	-2.202	-2.250	5.037	1.724
x7	2.000	10.000	-1.620	-1.543	2.886	1.716
x8	3.000	10.000	-1.578	-2.344	2.633	2.129
x9	2.000	10.000	-3.319	-2.450	14.039	1.674
x13	2.000	10.000	-1.241	-1.775	.922	2.145
x14	2.000	10.000	-2.577	-1.997	6.514	2.162
x15	2.000	10.000	-2.841	-2.224	8.099	1.849
x4	2.000	10.000	-2.082	-1.693	9.687	1.545
x5	2.000	10.000	-2.966	-1.804	12.146	2.268
x6	2.000	10.000	-2.695	-1.543	11.023	1.656
x1	2.000	10.000	-2.467	-2.484	6.333	1.739
x2	2.000	10.000	-1.977	-2.201	3.749	1.725
x3	2.000	10.000	-1.375	-2.399	2.187	2.091
Multivariate					247.137	2.404

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 4.9 tersebut terlihat bahwa data tersebut tidak ada nilai yang lebih besar dari ± 2.58 . Dengan demikian data tersebut normal.

4.2.6.1.4 Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel, perlu dilihat determinan matriks kovarians. Determinan yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas sehingga data tidak dapat digunakan untuk analisis yang sedang dilakukan (Ferdinand, 2000). Dari Text Output yang dihasilkan oleh AMOS untuk data penelitian ini didapat hasil sebagai berikut:

Determinant of sample covariance matrix = 1193.801

Angka tersebut sangat besar karena jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas atau singularitas dalam data penelitian ini. Dengan demikian asumsi SEM sudah dapat dipenuhi.

4.2.6.2 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik

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 4.10

Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Index*

Kriteria	Hasil Analisis	Nilai Kritis	Evaluasi Model
χ^2 – Chi-square	116.219	$\leq 124,342$	Baik
<i>Significance Probability</i>	0.089	≥ 0.05	Baik
	0.039	≤ 0.08	Baik
	0.900	≥ 0.90	Baik
	0.859	≥ 0.90	Marginal
	0.969	≥ 0.95	Baik
	0.975	≥ 0.95	Baik

Sumber : Data primer diolah

Tabel 4.9 tersebut menunjukkan bahwa dari 7 kriteria, 6 kriteria sudah mempunyai nilai yang baik. Dengan demikian model ini sudah dapat diterima.

4.2.7 Langkah 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Model yang baik mempunyai *Standardized Residual Covariances* yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai *Standardized Residual* yang diperkenankan. Nilai residual values yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5% (Ferdinand, 2000). Pengujian terhadap nilai residual sebagaimana dapat dilihat pada lampiran full model mengenai *standardized residual covariances*. Tabel *standardized residual covariances* menunjukkan bahwa model tersebut sudah signifikan karena tidak ada angka yang lebih besar dari 2.58. Dengan demikian, model ini tidak perlu dimodifikasi.

4.3 Uji Reliabilitas dan Variance Extract

4.3.1 Uji Reliabilitas

Pada dasarnya uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.70, walaupun angka itu bukanlah sebuah ukuran “mati” (Ferdinand, 2000).

Pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah ≥ 0.40 . Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2000):

$$\text{Variance - Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
- $\sum E_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$.

Perhitungan reliabilitas data dan *variance extract* masing-masing konstruk dapat dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.11
Perhitungan Realibilitas dan *Variance Extract*

Teknologi Informasi						
Indikator	Loading	Loading2	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X1	0.778	0.61	0.39	0.61	0.79	0.55
X2	0.713	0.51	0.49	0.51		
X3	0.739	0.55	0.45	0.55		
Sum =	2.230	1.66	1.34	1.66		
(Sum Loading)2	4.973					

Orientasi Pasar						
Indikator	Loading	Loading2	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X4	0.778	0.61	0.39	0.61	0.79	0.55
X5	0.736	0.54	0.46	0.54		
X6	0.712	0.51	0.49	0.51		
Sum =	2.226	1.65	1.35	1.65		
(Sum Loading)2	4.955					

Strategi Diferensiasi						
Indikator	Loading	Loading2	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X7	0.777	0.60	0.40	0.60	0.75	0.50
X8	0.708	0.50	0.50	0.50		
X9	0.631	0.40	0.60	0.40		
Sum =	2.116	1.50	1.50	1.50		
(Sum Loading)2	4.477					

Kualitas Layanan						
Indikator	Loading	Loading2	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X10	0.757	0.57	0.43	0.57	0.87	0.62
X11	0.747	0.56	0.44	0.56		
X12	0.764	0.58	0.42	0.58		
Sum =	3.153	2.50	1.50	2.50		
(Sum Loading)2	9.941					

Keunggulan Bersaing						
Indikator	Loading	Loading2	Measurement Error	Item Reliability	Composite Reliability	Variance Extracted
X14	0.640	0.41	0.59	0.41	0.81	0.59
X15	0.808	0.65	0.35	0.65		
X16	0.839	0.70	0.30	0.70		
Sum =	2.287	1.77	1.23	1.77		
(Sum Loading)²	5.230					

Sumber : Data primer diolah

Dari pengukuran reliabilitas data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai reliabilitas semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.70. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima. Dari pengukuran *variance extract* data di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* semua variabel sudah memenuhi syarat yaitu lebih besar dari 0.40. Dengan demikian model penelitian ini dapat diterima.

4.4 Kesimpulan Pengujian Hipotesis

Ada 5 hipotesis yang diajukan. Tabel pengujian hipotesis dalam analisis AMOS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12

Estimasi Parameter *Regression Weights*

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kualitas_layanan	<---	teknologi_informasi	0.220	0.102	2.071	0.038	H1
kualitas_layanan	<---	orientasi_pasar	0.337	0.163	3.073	0.002	H2
keunggulan_bersaing	<---	strategi_diferensiasi	0.271	0.220	2.340	0.019	H3
keunggulan_bersaing	<---	kualitas_layanan	0.355	0.123	3.392	0.000	H4

Sumber : Data primer diolah

Hipotesis 1: Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan

Dari tabel tersebut terlihat bahwa 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 H1 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 2: Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan

Dari tabel tersebut terlihat bahwa 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 H2 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 3: Strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing

Dari tabel tersebut terlihat bahwa 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 H3 pada penelitian ini dapat diterima.

Hipotesis 4: Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing

Dari tabel tersebut terlihat bahwa 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 H4 pada penelitian ini dapat diterima.

Tabel 4.13
Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil Uji
H1	Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan	Diterima
H2	Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan	Diterima
H3	Strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing	Diterima
H4	Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing	Diterima

Sumber : Data primer diolah

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini akan membahas antara lain mengenai kesimpulan hipotesis dan kesimpulan masalah penelitian yang telah diuraikan pada Bab I dan Bab II, implikasi teoritis dan kebijakan manajemen dilanjutkan dengan keterbatasan penelitian dan agenda untuk penelitian yang akan datang.

5.1 Kesimpulan Hipotesis

5.1.1 Kesimpulan Atas Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Penggunaan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan

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.

5.1.2 Kesimpulan Atas Hipotesis 2

Hipotesis 2 : Orientasi pasar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan

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.

5.1.3 Kesimpulan Atas Hipotesis 3

Hipotesis 3 : Strategi diferensiasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing .

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.

5.1.4 Kesimpulan Atas Hipotesis 4

Hipotesis 4 : Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing

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 keunggulannya, maka salah satu variabel yang harus ditingkatkan adalah kualitas layanannya.

5.2 Kesimpulan Atas Masalah Penelitian

Semua *loading factor* yang merupakan ukuran diterima-tidaknya indikator sebagai indikator suatu faktor mempunyai nilai di atas $\geq 0,40$. 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.

5.3 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 Estaben 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).

5.4 Implikasi Kebijakan

Berikut ini adalah implikasi manajerial yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini :

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 pemeliharaannya 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 intelejen 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 : Tekonologi 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.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan antara lain :

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 $\geq 0,90$. Sehingga, dimungkinkan adanya variabel lain diluar vaiable yang ada dalam penelitian ini yang berpengaruh kepada variabel endogen.

5.6 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 Explotory 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, Neil; Scriven, John; 1997; Differentiation or Salience; **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 Modeling 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.
- Homburg, 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.A.S.; 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. Alvabeta, 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 Taiwan"; **Journal of American Academy of Business** (JABB), Cambridge; 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.

--o0o--