

Pengaruh Sumber Daya Manusia, Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Rumah Sakit (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah di Jawa Timur)

Muchtolifah

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Abstract: Market and entrepreneurship orientation is an organization capability that provides some contribution to the unique creation of resources and positional advantage. The optimum effect to performance is achieved when there is an adjustment between market orientation and entrepreneurship. Human resources with their level of capabilities, experience and high skills are able to overcome the uncertainty in the working environment. The objective of this study is to measure the effect of human resources development, market and entrepreneurship orientation to the competitive strategy and company performance at Regional Public Hospitals in East Java. The study was conducted at the 16 Regional Public Hospitals of type B and C in East Java Province with 179 respondents, consisting of the directors, the vice directors, the chiefs of division and sub-division. The sampling technique was multi stage sampling consisted of two stages, namely: determining the sample frame and unit analysis. While the variables were human resources development, market orientation, entrepreneurship orientation, competitive strategy and company performance. The data were analyzed by using Structural Equation Modeling (SEM). The result of study implies that the low level of human resources development and entrepreneurship orientation make the role of human resources development and entrepreneurship orientation to the competitive strategy and also the role as a mediator of the effect of market orientation to the performance of regional public hospital less effective. Market orientation as an organization capability has become the concept and philosophy in the regional hospital management. The competitive strategy that focused on the market orientation can increase the performance of regional public hospital. This means that the implementation of competitive strategy would be effective if it is supported by the organization resources, such as market orientation that has become the hospital's policy and competence.

Keywords: organization resources, competitive strategy, and performance.

Rumah sakit merupakan organisasi jasa yang memiliki tingkat interaksi dan *customization* yang tinggi. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan menjadi ciri khusus dalam pemasaran jasa dan berpengaruh terhadap hasil dari jasa tersebut. Kualitas layanan terbaik menjadi kunci utama keberhasilan pemasaran dan individu pemberi layanan jasa memegang peran penting dalam pemasaran jasa. Belum optimalnya

peningkatan kinerja rumah sakit yang secara umum ditandai dengan pendapatan dan kualitas layanan yang masih rendah adalah masalah yang dihadapi oleh sebagian besar Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD). Rendahnya kinerja rumah sakit, dari sisi manajemen memberikan implikasi bahwa masalah tersebut terkait dengan kebijakan strategi dan pengelolaan sumber daya Rumah Sakit.

Di era desentralisasi ini terdapat perubahan di dalam pengelolaan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) karena terjadi pergeseran paradigma, dahulu Rumah Sakit merupakan pelayanan publik, namun sekarang selain sebagai pelayanan publik juga sebagai

Alamat Korespondensi:

Muchtolifah, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

pelayanan pasar. Oleh karena itu, perlu sistem yang baik. (Lignawati, 2004:1). Selain itu, Rumah Sakit sebagai organisasi (perusahaan) jasa dikenal sebagai institusi padat karya, padat modal dan padat teknologi. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) memiliki fungsi ganda, yaitu sosial dan pasar. Untuk itu, perusahaan (RSUD) dituntut memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, sehingga Rumah Sakit mampu menjalankan fungsi ganda. Di satu sisi rumah sakit masih mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat miskin melalui subsidi Pemerintah, dan pada sisi yang lain rumah sakit masih mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat berpendapatan menengah ke atas yang memilih kepastian secara finansial melalui penciptaan nilai superior kepada pelanggannya.

Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum memberikan peluang bagi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) menjadi Badan Layanan Umum (BLU) yang memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas serta penerapan praktek bisnis yang sehat. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dituntut untuk memberikan pelayanan dengan standard yang telah ditetapkan oleh Pemerintah atau standar operasional prosedur (SOP), untuk itu Rumah Sakit harus memiliki standard pelayanan mutu dan standard operasi dan prosedur sesuai ketentuan Undang-undang pelayanan publik. Paradigma Badan Layanan Umum (BLU) adalah mewiraswastakan pemerintah (*service oriented*) akan berimplikasi bahwa kemajuan usaha Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) akan ditentukan oleh pasar. Oleh karena itu, perlu adanya upaya yang mengarah pada perkembangan dan tersedianya sumberdaya organisasi yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing.

Kinerja superior berasal dari keunggulan bersaing yang didasarkan pada sumberdaya yang dimiliki perusahaan, baik yang bersifat berwujud maupun tidak berwujud untuk menghasilkan produk atau jasa yang memiliki nilai bagi beberapa segmen. Teori berbasis sumberdaya (*resource – based theory*) menyatakan bahwa organisasi merupakan kumpulan-kumpulan sumberdaya dan kapabilitas (Barney, 1991). Sumberdaya organisasi dapat berwujud seperti fasilitas organisasi, peralatan dan sumber daya manusia. Juga,

dapat berupa sumberdaya tidak berwujud semacam proses organisasi, rutinitas, pengetahuan, intelegensia, dan reputasi organisasi. Hult dan Ketchen (2001) menyatakan bahwa orientasi pasar dan kewirausahaan adalah kapabilitas organisasi yang memberikan kontribusi pada penciptaan sumberdaya yang unik, keunggulan posisional yang berpengaruh positif terhadap kinerja. Pendapat yang sama disampaikan oleh Atuahene-Gunia dan Ko (2001) dalam Bhuian, *et al.* (2005:9) bahwa pengaruh maksimum terhadap kinerja dicapai ketika terjadi keselarasan antara orientasi pasar dan kewirausahaan. Dengan demikian, kinerja perusahaan dapat dioptimalkan ketika orientasi pasar dan kewirausahaan organisasi tinggi.

Keberhasilan pengembangan produk baru dan inovatif sebagai upaya mendapatkan keunggulan bersaing sangat bergantung pada orientasi kewirausahaan yang didefinisikan oleh Jambulingan, *et al.* (2005:25) sebagai proses, praktek dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarahkan pada pengembangan produk baru dan inovatif yang dapat membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

Perusahaan membangun keunggulan bersaing dengan pemanfaatan sekumpulan sumberdaya. Menurut, Edelman, *et al.* (2005:363) sumber daya manusia semacam pengalaman, pendidikan dan komitmen dari pekerja, dan juga sumberdaya organisasi yang terdiri dari sistem dan kebijakan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja atau profitabilitas. Sementara dalam hubungannya dengan strategi, Hit dan Reed (2000) menjelaskan bahwa sumber strategi pada perusahaan berasal dari sumber daya manusia. Ketika sumber daya manusia pada perusahaan pada posisi kuat dan berhubungan dengan pelanggan, pemasok dan dimensi pelayanan, maka sumber daya manusia berhubungan positif dengan strategi kualitas layanan (Edelman, *et al.*, 2005:364).

Penelitian mengenai orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan sumber daya manusia dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan, memandang bahwa orientasi kewirausahaan dan sumberdaya manusia sebagai anteseden orientasi pasar. Orientasi kewirausahaan sebagai anteseden orientasi pasar didasarkan pada argumentasi bahwa pencarian bagi prospek produk dan pasar, perusahaan yang berorientasi kewirausahaan cenderung berkonsentrasi pada kebutuhan pelanggan dan karena itu menjadi

perusahaan yang berorientasi pasar. (Bhuiyan, *et al.*, 2005:9). Sedangkan pada sumber daya manusia didasarkan pada argumentasi bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam orientasi pasar perlu mengembangkan konsep budaya organisasi (Olden, *et al.*, 2002) dalam Oktavia (2006:67), terkait hal itu diperlukan faktor sumber daya manusia dalam model orientasi pasar dan kinerja.

Di samping, faktor di atas, penelitian tersebut meskipun telah melakukan konseptualisasi kembali pada penelitian-penelitian selanjutnya, dengan berdasarkan pada teori berbasis sumberdaya (*resource – based theory*) bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia memediasi hubungan orientasi pasar dengan kinerja organisasi, praktik pengembangan sumber daya mampu menerjemahkan dan mengembangkan orientasi pasar. Ellinger, *et al.* (2007). Sedangkan Bhuiyan, *et al.* (2005) mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan dipandang sebagai media dimana orientasi pasar diterjemahkan ke dalam kinerja bisnis melalui pengembangan produk baru, pelayanan, proses produksi, struktur organisasi dan proses administrasi. Sehingga penelitian-penelitian tersebut dilakukan secara parsial tanpa melibatkan variabel strategi perusahaan. Dalam hubungan dengan strategi perusahaan, penelitian-penelitian terdahulu lebih melihat dari perspektif implementasi strategi artinya strategi perusahaan mempengaruhi sumber daya manusia (sumber daya organisasi) (Edelman, 2005), orientasi pasar (Pelham, *et al.*, 1996; Pelham, 1999; Wood, *et al.*, 2000; Octavia, 2006).

Berdasarkan hal tersebut di atas, terdapat peluang untuk melakukan penelitian secara empirik dengan mengembangkan suatu model penelitian yang memandang orientasi pasar, orientasi kewirausahaan dan sumber daya manusia sebagai sumber daya dan kapabilitas perusahaan (organisasi) yang juga sebagai dasar dalam merumuskan strategi bersaing perusahaan. Pandangan ini didasarkan pada argumentasi bahwa sumber daya dan kapabilitas perusahaan (organisasi) menjadi dasar formulasi strategi karena memberikan arah bagi strategi perusahaan dan sebagai sumber utama laba perusahaan (Grant, 1991:116). Sehingga definisi bisnis dalam perspektif ini melihat sumber daya organisasi yang akan ditawarkan lebih menjadi dasar bagi strategi dibanding didasarkan pada

kebutuhan pencarian bisnis yang berorientasi secara eksternal.

Teori berbasis sumberdaya (*Resource – Based Theory*), dalam literatur manajemen strategi dipandang sebagai teori keunggulan bersaing (*competitive Advantage*). Asumsinya, usaha managerial untuk menghasilkan kinerja yang tinggi dilakukan dengan membangun keunggulan bersaing berkelanjutan melalui kemampuan memanfaatkan sumberdaya organisasi baik sumberdaya berwujud seperti fasilitas organisasi, peralatan, dan sumber daya manusia maupun sumberdaya tidak berwujud seperti proses organisasi, pengetahuan, intelegensi, dan reputasi organisasi. Teori berfokus bagaimana perusahaan mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dengan mendayagunakan sumberdaya kunci untuk (1) menambah nilai bagi pelanggan (melalui harga lebih rendah, kualitas produk superior), dan (2) menciptakan hambatan agar sulit ditiru oleh pesaing.

Orientasi pasar dan kewirausahaan merupakan kapabilitas organisasi yang memberikan kontribusi penciptaan sumberdaya organisasi yang unik, keunggulan posisional yang berpengaruh terhadap kinerja. (Hult dan Ketchen, 2001). Maka kinerja perusahaan dapat dioptimalkan ketika orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan organisasi tinggi. Diskripsi dan studi konsep pemasaran, alat dan teknik-tekniknya telah banyak ditelaah dalam literatur pemasaran, sedangkan implementasi dari konsep tersebut masih dalam pengayaan dan secara prinsip sebenarnya merupakan orientasi pasar dari perusahaan individual. Isu utama fokus pengayaan adalah: (1) Prosedur untuk menguji derajat orientasi pasar perusahaan, dan (2) Prosedur untuk menguji pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan (Fonfara, 2001:31).

Orientasi pasar (*market orientation*) telah dikonsepsikan, baik oleh Kohli dan Jaworski (1990), sebagai fenomena organisasional yang berpotensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan secara berkelanjutan. Mereka memberikan pandangan teoretis bahwa orientasi pasar adalah sebuah filosofi manajemen pemasaran yang dibangun dengan tiga dimensi yaitu: (1) intelijen pasar (*market intelligent*), (2) diseminasi intelijen (*Dissemination market intelligent*) dan (3) responsif terhadap pasar (*Responsiveness to market*). Orientasi pasar mampu menciptakan sebuah kondisi yang kondusif bagi aktivitas

organisasi yang efektif dan efisien untuk menghasilkan kinerja yang superior (Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990).

Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan orientasi pasar menghasilkan suatu kesimpulan yang beragam. Pelham dan Wilson (1996) dalam penelitiannya pada perusahaan kecil membuktikan adanya pengaruh yang kuat dan konsisten dari orientasi pasar atas berbagai indikator kinerja perusahaan kecil. Sementara Pelham (1999) dengan menggunakan objek penelitian yang sama, yaitu perusahaan kecil dengan memasukkan variabel lingkungan, hasil penelitian membuktikan bahwa hubungan strategi dan orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan-temuan lain dari penelitian-penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan manufaktur (Kumar, 2000; Hult dan Ketchen, 2001). Secara spesifik, orientasi pasar juga berpengaruh terhadap perilaku (Matsuno, Mentzer dan Ozsomer, 2002), kinerja keuangan (Han, Keni dan Srivasta, 1998), *customer retention* (Narver dan Slater, 1990) serta pertumbuhan penjualan (Slater dan Narver, 1994). Dengan demikian, orientasi pasar berpengaruh terhadap implementasi strategi dan kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan hasil operasional perusahaan dengan lingkungan yang tidak pasti. Untuk itu, perusahaan perlu secara konstant mencari peluang-peluang baru. Orientasi kewirausahaan dapat membantu perusahaan untuk menghasilkan peluang-peluang baru. Orientasi kewirausahaan menurut Dess, *et al.* (1999) dalam Bhuian, *et al.* (2005:10) berpendapat bahwa orientasi kewirausahaan merupakan kunci penggerak transformasi organisasi dan strategi melalui penciptaan dan kombinasi sumberdaya organisasi. Beberapa penelitian empiris mendefinisikan orientasi kewirausahaan dengan menggunakan dimensi inovatif, pro aktif, pengambilan risiko dan agresifitas bersaing, mendukung temuan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja (Miller, 1998; Wiklund, 1999; Zahra dan Covin, 1995; Lumpkin dan Dess, 1996, 2001; Wiklund dan Sheperd, 2001).

Elemen utama produksi jasa adalah tenaga kerja manusia. Perubahan permintaan jasa oleh konsumen akan mempengaruhi keputusan strategi perusahaan.

Skagg dan Youndt (2004:88) dalam risetnya menyimpulkan adanya hubungan-hubungan yang kuat antara strategi *positioning* dengan *human capital* (tenaga kerja manusia) yang pada gilirannya berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Perusahaan jasa akan mampu mengatasi variabilitas pada proses produksi ketika perusahaan memiliki pekerja dalam kemampuan mendiagnosa masalah, berpikir kreatif dan kemampuan memecahkan masalah.

Sumber daya manusia dengan pengalaman, pendidikan dan komitmen berpengaruh secara langsung terhadap kinerja atau profitabilitas. (Edelman, *et al.* (2005:363). Dalam hubungannya dengan strategi, Hut dan Reed (2000) melalui risetnya pada perusahaan kecil berargumentasi bahwa sumber strategi perusahaan berasal dari sumber daya manusia. Ketika perusahaan kecil memiliki sumber daya manusia pada posisi yang kuat dan berhubungan dengan pelanggan, pemasok dan dimensi pelayanan, maka sumber daya manusia berhubungan positif dengan strategi kualitas layanan (Edelman, *et al.*, 2005:364).

METODE

Penelitian ini menggunakan variabel sumber daya manusia, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, strategi bersaing dan kinerja rumah sakit. Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai, penelitian ini merupakan penelitian *explanatory* karena meneliti hubungan antara variabel penelitian dan melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. (Maholtra, 1999:84). Penelitian ini mengambil objek penelitian Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Jawa Timur. Pemilihan objek penelitian ini didasarkan bahwa RSUD sebagai rumah sakit pemerintah selain sebagai pelayanan publik juga sebagai pelayanan pasar yang berarti menghadapi persaingan dengan rumah sakit swasta.

Populasi dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Jawa Timur yang berjumlah 49 RSUD dengan rincian tipe A sebanyak 2, tipe B sebanyak 18, dan tipe C sebanyak 29. Populasi target ditentukan dengan *purposive judgment*, adalah (1) RSUD milik Pemerintah Kabupaten atau Pemerintah Kota. (2) RSUD tipe B dan C.

Sampel *frame* (kerangka sampel) dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) tipe B dan C karena antara RSUD tipe B dan tipe C hanya berbeda pada macam bidang spesialisasi. Target

sampel dalam penelitian ini adalah RSUD yang berada di wilayah Kabupaten/Kota yang tergolong kategori daerah pengembangan industri dengan pertimbangan pendapatan masyarakat di daerah tersebut lebih pasti karena mayoritas bekerja di sektor industri. Adapun dari 49 RSUD sebagai populasi penelitian, maka 16 RSUD dengan rincian 7 RSUD tipe B dan 9 RSUD tipe C sebagai sampel penelitian.

Sedangkan unit sampel atau unit analisis adalah:

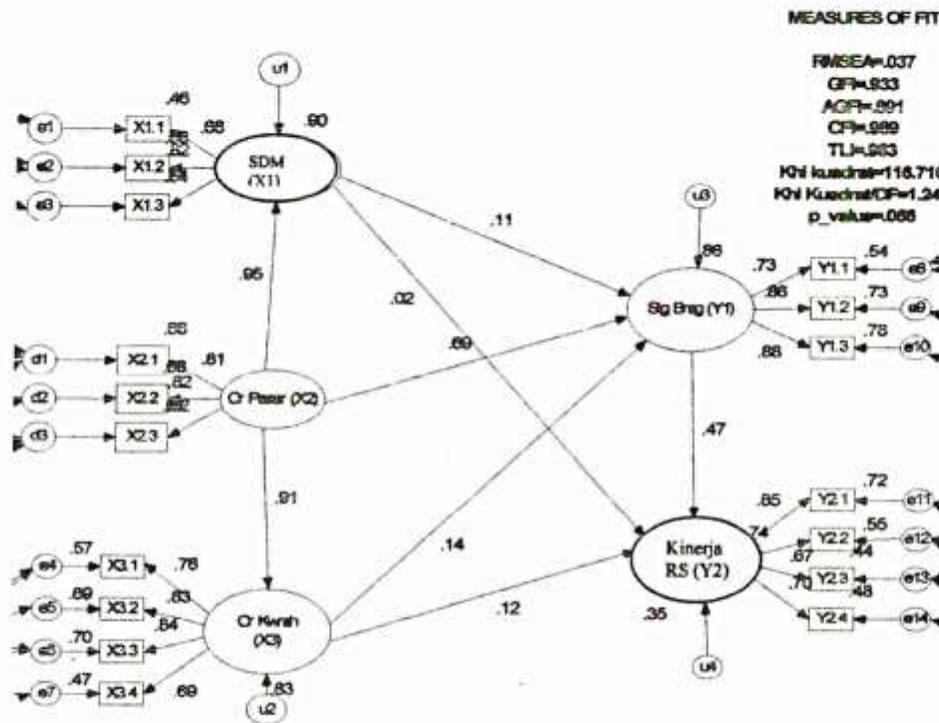
- Direktur dan Wakil Direktur
- Kepala Bagian/Bidang.
- Kepala Sub. Bagian/Sub. Bidang/Seksie.

Data primer diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner dengan menggunakan Skala Likert sebagai salah satu skala yang berkaitan dengan anggapan, sikap, persepsi responden. Dalam penelitian ini jawaban responden diolah dengan *rescoring* (dijumlah dan dirata-rata) untuk menempatkan individu pada titik kontinum tertentu dan sepakat dengan sikap yang ditanyakan.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* karena pola hubungan antar variabel pada penelitian ini merupakan hubungan kausal dari satu atau beberapa variabel independen kepada satu atau beberapa variabel dependen. Bentuk hubungan ini adalah kompleks karena adanya variabel yang berperan ganda, yaitu sebagai variabel independen pada suatu kasus, namun menjadi variabel dependen pada kasus lain.

HASIL

Setelah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya, serta data penelitian telah lolos dari uji normalitas maupun uji *outliers*, selanjutnya dilakukan uji kesesuaian model. Hasil uji kesesuaian model pada tahap awal menunjukkan bahwa dari 8 unsur yang dievaluasi, model kurang baik. Sedangkan hasil uji kesesuaian model pada tahap akhir adalah sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1 Hasil Uji Model Penelitian Pada Tahap Akhir

Tabel 1. Pengujian *Goodness Of Fit Overall Model Tahap Akhir*

<i>Goodness of fit</i>	Hasil Perhitungan	<i>Cut-off</i>	Keterangan
Khi Kuadrat	116,710	Kecil	Model Baik
P	0.056	> 0.05	
Khi Kuadrat/df	1.242	≤ 2	Model Baik
RMSEA	0.037	≤ 0.08	Model Baik
GFI	0.933	≥ 0.90	Model Baik
AGFI	0.891	≥ 0.90	Model Kurang Baik
CFI	0.989	≥ 0.95	Model Baik
TLI	0.983	≥ 0.95	Model Baik

(Sumber: Hasil Pengolahan Data)

goodness of fit overall model setelah dilakukan modifikasi diberikan pada Tabel 1.

Terlihat pada Tabel 1 untuk ukuran fit khususnya *p-value* dari uji Khi Kuadrat lebih besar dari $\alpha=0.05$, dikatakan model hipotetik didukung oleh data empirik atau model dapat dikatakan baik. Nilai ukuran fit yang lain yakni Khi Kuadrat/df, RMSEA, GFI, CFI, dan TLI menunjukkan model dapat dikatakan baik.

Pengujian hipotesis (Model Struktural) dilakukan dengan uji t pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM. Ringkasan hasil pengujian hipotesis penelitian diberikan pada Tabel berikut.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian yang membuktikan bahwa sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap strategi bersaing dengan arah hubungan positif dari kedua variabel tersebut, yang berarti menolak hipotesis pertama. Hasil ini tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Skagg dan Youndt (2000), Edelman, *et al.* (2005) yang menyatakan adanya hubungan positif antara sumber daya manusia dengan strategi.

Dalam hubungannya dengan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Jawa Timur, hasil temuan dalam penelitian ini terkait dengan indikasi kapasitas

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis *Koefisien Path Pengaruh Langsung*

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien Jalur <i>Direct Effect</i>		
		Koefisien <i>Standardize</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Orientasi Pasar	Sumber Daya Manusia	0.950	***	Signifikan
Orientasi Pasar	Orientasi Kewirausahaan	0.910	***	Signifikan
Sumber Daya Manusia	Strategi Bersaing	0.107	0.728	Nonsignifikan
Orientasi Pasar	Strategi Bersaing	0.695	0.089	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan	Strategi Bersaing	0.139	0.445	Nonsignifikan
Sumber Daya Manusia	Kinerja Rumah Sakit	0.023	0.931	Nonsignifikan
Orientasi Kewirausahaan	Kinerja Rumah Sakit	0.120	0.572	Nonsignifikan
Strategi Bersaing	Kinerja Rumah Sakit	0.466	0.042	Signifikan

(Sumber: Hasil Pengolahan Data)

Keterangan: *** - *p-value* < 0,10)

sumber daya manusia yang masih rendah. Kapasitas yang rendah karena pola praktek manajemen sumber daya manusia yang masih mengikuti pola birokrasi, seperti pola *rekrutmen* atau seleksi pegawai, proses mutasi dilakukan secara terpusat oleh Pemerintah Kota atau Pemerintah Kabupaten. Pada sisi yang lain, sebagian besar pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memperoleh gaji tetap dari pemerintah tanpa ada standar beban kerja. Status ini menjadikan berkurangnya kesadaran dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga diperoleh tenaga kerja yang kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan oleh Rumah Sakit, bekerja yang tidak berdasarkan kinerja sesuai dengan mutu standard. Kapasitas sumber daya manusia dipandang sebagai pengetahuan dan kemampuan pekerja sebagai individu yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, bekerja dengan keterampilan dan kompetensi. (Ordaz, *et al.*, 2003:96). Oleh karena itu, perusahaan dengan kapasitas sumber daya yang rendah akan menjadikan perusahaan kurang mampu menyelaraskan antara pengembangan SDM dan strategi bersaing, sehingga kurang mampu merumuskan dan mengimplementasikan strategi.

Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap strategi bersaing. Penjelasan di atas dapat menjadi suatu indikasi yang memperkuat terjadinya pergeseran paradigma. Dulu rumah sakit merupakan pelayanan publik, namun sekarang selain sebagai pelayanan publik juga sebagai pelayanan pasar. Fenomena di atas tidak terlepas dari Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) yang memberi peluang bagi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) menjadi Badan Layanan Umum (BLU) dan diperkuat oleh Permendagri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Tehnis Pengelolaan Keuangan BLUD. Paradigma Badan Layanan Umum (BLU) adalah mewiraswastakan pemerintah (*enterprise the government*) dan berorientasi pada pelayanan publik (*public service oriented*) akan berimplikasi bahwa kemajuan usaha rumah sakit akan ditentukan oleh pasar. (Buletin Arsada, 2004: 5). Dengan demikian, orientasi pasar yang dipresentasikan dengan indikator intelijen pasar, penyebaran informasi pasar dan responsif akan mampu meningkatkan keberhasilan implementasi strategi bersaing perusahaan (strategi diferensiasi).

Tidak adanya bukti yang kuat bahwa Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dengan orientasi kewirausahaan akan meningkatkan kemampuan dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi. Pengujian dalam penelitian ini dimungkinkan terkait dengan belum sepenuhnya terjadi pergeseran paradigma pengelolaan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai layanan publik bergeser menjadi Rumah Sakit Umum Daerah sebagai layanan publik dan pasar. RSUD sebagai layanan publik masih lebih terasa dibanding sebagai layanan pasar, akibatnya RSUD dikelola tidak secara entrepreneur melainkan lebih birokratik. Fenomena demikian telah diargumentasikan oleh Bhuian, *et al.* (2005) dalam penelitiannya yang mereka sebut lemahnya orientasi kewirausahaan, dimana kondisi tersebut menjadikan organisasi (perusahaan) terlalu menghindari risiko, tidak cukup pro aktif untuk mengeksplor potensi pasar dan inovasi menjadi pelengkap.

Pada saat ini Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) mengalami masa transisi dari sebuah lembaga birokrasi menjadi lembaga yang dinamakan Badan Layanan Umum (BLU) yang berfungsi tidak hanya sebagai lembaga layanan publik, tetapi juga sebagai lembaga layanan pasar. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengambilan resiko merupakan indikator yang kuat dalam membentuk orientasi kewirausahaan. Proses politik yang memakan waktu cukup lama inilah menjadikan salah satu kendala bagi RSUD untuk pengambilan risiko, pihak rumah sakit lebih senang menghindari risiko untuk mengurangi tekanan dari berbagai pihak seperti LSM, media massa dan DPRD. Berbagai risiko mulai dari risiko moral, risiko ekonomi sampai dengan risiko hukum berada disekeliling lingkungan layanan kesehatan (Meliola, 2004:27).

Hasil penelitian yang lain juga membuktikan bahwa sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan sebagai mediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja rumah sakit. Hal ini tidak mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Menguc dan Auh (2006), Ellinger, *et al.* (2007) yang menyimpulkan bahwa orientasi pasar dan pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian dari proses pemanfaatan sumber daya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi di pasar terhadap kinerja rumah sakit.

Temuan tersebut dimungkinkan terkait dengan sumber daya manusia khususnya terkait dengan

pelatihan sebagai indikator yang paling kuat pembentuk Sumber Daya Manusia lebih memfokuskan pada peningkatan kinerja karyawan dan kurang memfokuskan pada kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia kurang dikelola secara efektif untuk dapat menghasilkan nilai bagi organisasi. Penjelasan di atas sejalan dengan argumentasi dari Hult dan Ketchen (2001) dalam studinya yang menyatakan bahwa organisasi dalam praktik sumber daya manusia khususnya terkait dengan pelatihan yang lebih menekankan pada peningkatan karyawan akan membutuhkan waktu yang lama untuk memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Kondisi demikian, disebabkan para pimpinan Rumah Sakit Umum Daerah tidak memandang pelatihan sebagai investasi dalam orientasi pasar yang dilakukan secara terus-menerus dibanding sebagai investasi yang dengan segera meningkatkan kinerja karyawan. Dalam perspektif *resources based theory* (teori berbasis sumber daya), Orientasi Pasar dan Orientasi Kewirausahaan merupakan kapabilitas organisasi yang memberikan kontribusi terhadap penciptaan sumber daya organisasi yang unik, keunggulan posisional yang berpengaruh terhadap kinerja rumah sakit. Hasil pengujian terhadap hipotesis di atas membuktikan orientasi kewirausahaan berpengaruh tidak signifikan sebagai mediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja perusahaan. Ini berarti hipotesis kelima ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan sebagai kapabilitas organisasi tidak mampu menterjemahkan orientasi pasar ke dalam kinerja perusahaan, karena orientasi kewirausahaan tidak didukung atau tidak dikonfigurasi dengan kualitas sumber daya manusia yang tinggi karena lemahnya sumber daya manusia. Oleh karena itu, orientasi pasar dan orientasi kewirausahaan belum menjadi kombinasi kapabilitas yang mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja rumah sakit.

Dengan tidak terbuktinya hipotesis ini, dalam hubungannya dengan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Jawa Timur, mengindikasikan tingkat orientasi kewirausahaan rendah, sehingga kurang mampu memediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja rumah sakit. Organisasi dengan tingkat orientasi kewirausahaan rendah dikarakteristikkan dengan sikap yang sangat menghindari resiko, tingkat proaktif dan inovasi yang rendah, yang sepertinya tidak secara

penuh menghasilkan ide-ide baru yang berkembang dari proses orientasi pasar. Fenomena demikian, telah dinyatakan oleh Bhuian (2005:12) dalam penelitiannya, dijelaskan bahwa tingkat kewirausahaan yang rendah di dalam organisasi tidak akan berpengaruh terhadap hubungan antara orientasi pasar dengan kinerja. Selain itu, terdapat peluang salah dalam menterjemahkan kebutuhan pelanggan, karena perusahaan tidak menggunakan proses intelijen pasar untuk mendukung inisiatif kewirausahaannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja rumah sakit yang berarti menerima hipotesis keenam. Hasil ini didukung hasil penelitian dari Pelham (1999), Edelman, *et al.* (2005), Homburg (2004) yang menyimpulkan bahwa strategi bersaing (strategi diferensiasi) mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang diukur dari efisiensi dan efektivitas strategi bisnis unit. Dalam hubungannya dengan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Jawa Timur, hasil penelitian ini terkait dengan dukungan dari sumber daya lain seperti orientasi pasar sebagai sumber daya organisasi yang tidak berwujud, untuk mengimplementasikan strategi yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini terbukti dari hasil pengujian dimana orientasi pasar berpengaruh terhadap strategi bersaing.

Penjelasan di atas sejalan dengan argumen dari Edelman (2005) dan Pelham (1999) dalam risetnya yang menyatakan bahwa kualitas strategi perusahaan tidak dapat dinilai secara independen dari sumber daya perusahaan. Strategi perusahaan harus berhubungan atau berkesesuaian dengan kapabilitas atau sumber daya internal. Selanjutnya, Edelman (2005: 361) berpendapat bahwa strategi perusahaan yang terkombinasikan dengan sumber daya perusahaan lainnya akan menentukan kinerja perusahaan. Pandangan yang sama disampaikan oleh Pelham (1999) melalui penelitiannya yang menyimpulkan bahwa hubungan antara orientasi pasar dengan strategi diferensiasi (strategi bersaing) mampu meningkatkan kinerja. Dengan demikian, keputusan strategi didukung dengan sumber daya perusahaan menjadi penentu utama kinerja perusahaan. Dengan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) di Jawa Timur, hasil penelitian memberikan bukti bahwa keberhasilan implementasi strategi bersaing yang didukung dengan orientasi pasar mampu meningkatkan kinerja rumah sakit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dapat dikemukakan kesimpulan-kesimpulan penelitian, sebagai berikut:

- Tingkat sumber daya manusia yang rendah menjadikan kurang berperannya sumber daya manusia terhadap strategi bersaing. Sumber daya manusia dengan kapasitas rendah akan menjadikan rumah sakit kurang mampu menyelaraskan antara sumber daya manusia dengan strategi bersaing, sehingga kurang mampu merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
- Rumah sakit yang berorientasi pasar dalam pengelolaan rumah sakit menjadikan rumah sakit lebih memusatkan perhatian bukan pada pesaing, tetapi pada pelanggannya. Hal ini berarti akan menuntun manajemen rumah sakit lebih memilih untuk memusatkan upaya mengikat pelanggan potensial dengan mengembangkan strategi bersaing yang berorientasi pasar.
- Derajat orientasi kewirausahaan yang rendah mengakibatkan kurang berperannya orientasi kewirausahaan terhadap strategi bersaing. Upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui perencanaan strategi sumber daya manusia merupakan faktor penguat dan utama dalam menciptakan budaya dan kemampuan orientasi kewirausahaan.
- Sumber daya manusia kurang berperan sebagai mediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja rumah sakit. Kualitas dan kapasitas sumber daya manusia yang tinggi menjadi penting dalam konsep orientasi pasar, karena sumber daya manusia dengan kualitas dan kapasitas yang tinggi akan mampu menjelaskan dan menerjemahkan orientasi pasar sebagai konsep pemasaran secara nyata dalam upaya mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dan peningkatan kinerja rumah sakit.
- Derajat orientasi kewirausahaan yang rendah kurang berperan sebagai mediasi pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja rumah sakit. Strategi bersaing yang berorientasi pasar mampu meningkatkan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah. Ini memberikan pemahaman bahwa implementasi

strategi bersaing akan efektif ketika didukung oleh sumberdaya organisasi seperti orientasi pasar telah menjadi keyakinan dan kompetensi Rumah Sakit Umum Daerah.

Saran

- Perlunya penyediaan program-program pelatihan bagi karyawan RSUD baik pelatihan yang berkaitan peningkatan kemampuan manajerial maupun operasional pelayanan rumah sakit yang terstruktur dan mengacu kepada kebutuhan pokok, yaitu pelayanan kesehatan yang sudah terstandar.
- Pentingnya Rumah Sakit Umum Daerah menjadi Badan Layanan Umum (BLU) karena akan memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas serta penerapan praktek bisnis yang sehat. BLU pada prinsipnya adalah mewiraswastakan pemerintah dan berimplikasi bahwa kemajuan RSUD akan ditentukan oleh pasar.

DAFTAR RUJUKAN

- Asosiasi Rumah Sakit Umum se Indonesia. 2004. Kupas Tuntas Rumah Sakit Pemerintah sebagai Badan Layanan Umum, Buletin Arsada, Volume 1/04, 1-28.
- Bhuian, Shahid, N., Bulent, Mengue, dan Simon, J.B. 2005. Just Entrepreneurial Enough: the Moderating Effect of Entrepreneurship on the Relationship Between Market Orientation and Performance, *Journal of Business Research* 58:9-17.
- Edelman, Linda, F., Candida, G.B., dan Tatiana, M. 2005. Co-alignment in the Resource-Performance Relationship: Strategy as Mediator, *Journal of Business Venturing* 20:359-383.
- Ellinger, Alexander, E., David, J.Ketchen, Jr., G. Tomas M. H., Ayse, Banu, E., R. Glenn Richey, Jr. 2007. *Market Orientation, Employee Development Practices, and Performance in Logistics Service Provider Firms*, *Industrial Marketing Management*:1-14.
- Ferdinand, A. 2000. *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*. Semarang: BP. UNDIP.
- _____. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP. UNDIP.
- Fonfara, K. 2001. *Evaluation of Market Orientation in Companies: Contemporary Methodological Dilemmas and Challenges*, The Poznen University of Eco-

- nomics, Vol. 1, No. 1:31-47.
- Grant, R.M. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33, 114-135.
- Homburg, C., Harley, K., dan John, P. W., Jr. 2004. A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation, *Journal of Business Research* 57:1331-1340.
- Jambulingam, T., Ravi, K., dan William, R.D. 2005. Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification Within a Service Industry: the Case of Retail Pharmacy Industry, *Journal of Operations Management* 23:23-42.
- Jaworski, Bernard, J., dan Ajay, K.K. 1990. Market Orientation : Antecedence and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (Juli):53-70.
- Kohli, A.K., dan Bernard, J.J. 1990. Marketing Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implication, *Journal of Marketing* 5, Vol. 54 (April): 1-18.
- _____, Ajith Kumar. 1993. Market Orientation: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX: p 467-477.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management*, The Millenium Edition, Tenth Edition. New Jersey: Printice Hall, Inc.
- Kotler, P., dan Gary, A. 2001. *Principles of Marketing Management*, International Edition, Printice Hall, Inc. New Jersey.
- Lumpkin, G.T., dan Gregory, G.D. 2001. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing* 16:429-451.
- Miller, D. 1983. The Corellation of Entrepreneurship in Three Types Firms, *Management Science*; 29 (7):770-791.
- Narver, J.C., dan Stanley, F.S. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October):20-35.
- Pelham, A.M. 1999. Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms, *Journal of Business Research* 45:33-46.
- Porter, M.E. 1991. *Strategi Bersaing*, Edisi Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Skaggs, B.C., dan Mark, Y. 2004. *Strategic Positioning. Human Capital and Performance in Service Organization: A Customer*.
- Slater, S.F., dan John, C.N. 2000. The Positive Effect of A Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, *Journal of Business Research*, Vol. 48:69-73.
- Wiklund, J. 1999. The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37-48.
- Wiklund, J., dan Dean, S. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing* 20:71-91.
- Wood, V.R., Shahid, B., dan Pamela, K. 2000. Market Orientation and Organizational Performance in Not-For-Profit Hospital, *Journal of Business Research*, Vol. 48:213-226.