

PENGARUH KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN DAN INOVASI PRODUK LAYANAN KESEHATAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING PADA RUMAH SAKIT AWAL BROS PEKANBARU

Unang Sunandar¹⁾

Samsir²⁾

¹⁾Mahasiswa program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

²⁾Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Abstract. *UNANG SUNANDAR, NIM 1410245164. This study aims to look at the influence of the leadership characteristics and health care product innovation and company performance to achieve competitive advantage. The variables of this research is very important to do with increasing competition in the business of health service hospitals. The study was conducted by questionnaire enclosed with proportionate stratified random sampling technique of 257 respondents. The respondents consisted of all employees in every part of the RS. Awal Bros Pekanbaru. Based on research conducted by the method of Structural Equation Modelling (SEM) using AMOS 22.0 software on the full model of this study, the results obtained are feasible and can be used as the basis for standards and hospital policy in the future. These results meet all eligibility criteria used models can be received, a significance level of $0.085 < 0.05$ evidence as a structural equation model was good, the feasibility of the model as follows: Chi-square = 103.456; probability = 0.085; GFI = 0.950; AGFI = 0.930; TLI = 0.984; RMSEA = 0.029; CFI = 0.987; CMIN / DF = 1.217. It can be concluded that the model is feasible to use. The study concluded that leadership characteristics positive and significant effect on the performance of the company, while the competitive advantage a positive effect but not significant, innovative health care products positive and significant impact on corporate performance and competitive advantage, then the company's performance positive and significant impact on competitive advantage. Therefore, this study recommends the hospital. Awal Bros Pekanbaru to continue to develop the characteristics of leadership is most appropriate for field hospitals, develop innovative health care products on an ongoing basis so that the performance of the company increased and Awal Bros still has a competitive advantage. Recommendations put forward the order for RS. Awal Bros can always give satisfaction to patients, maintain patient to keep accessing hospital services. Early Bros, and raise / attract people to continue to use a range of health care, then the RS. Awal Bros must implement a program trend care disclosure of clinical information to patients and the choice of treatment decisions, provide health care services the best, safe, high quality, innovative, facilitating communication problem physicians, patients and hospitals provided services patient advocate, since the competition hospitals are tight, RS. Awal Bros must innovate diagnostic service centers and service centers of excellence (Center OF Excellent) as a specialist clinic cardiac surgery PCI only need care one day post-surgery, neurologist and neurosurgeons, ophthalmologists and specialist in surgical oncology so from different regions clinics and other hospitals when needed the service may simply referred to the hospital.*

Keywords: *Leadership Characteristics, Product Innovation Health services, Corporate Performance, Competitive Advantage.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah menciptakan tantangan bagi semua jenis industri untuk berkompetisi, termasuk industri dibidang layanan kesehatan (Rumah Sakit). Globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan serta investasi adalah situasi mendasar untuk sistem pasar bebas. Pasar bebas berarti persaingan bebas, termasuk persaingan bebas dalam jasa pelayanan kesehatan (Rumah Sakit). Pertumbuhan rumah sakit dari waktu ke waktu menimbulkan persaingan antara sesama rumah sakit, baik yang dikelola oleh pemerintah maupun yang dikelola oleh swasta. Bahkan persaingan rumah sakit dewasa ini tidak lagi hanya sesama rumah sakit yang berada di Indonesia, tetapi sudah mengarah pada persaingan global, yang ditandai semakin agresifnya pengelola rumah sakit di Malaysia dan Singapura memasarkan pelayanan rumah sakit ke Indonesia. Dalam persaingan secara umum, ada yang dinamakan segitiga persaingan, yaitu: (*Customer*) pelanggan, (*Competitor*) pesaing, (*Corporate*) rumah sakit itu sendiri (Assauri, 2013). Globalisasi dapat dimanfaatkan sebagai peluang pasar bagi berbagai produk industri perumahnya untuk memberikan produk layanan kesehatan.

Layanan kesehatan sudah menjadi industri yang menguntungkan dan menarik investor untuk menanamkan modalnya. Pertumbuhan rumah sakit setiap tahunnya terus bertambah baik yang dimiliki dan dikelola pemerintah atau swasta, data rumah sakit online Kementerian Kesehatan RI 2014 yaitu: (Jumlah RS di Indonesia 2.228 RS, di Propinsi Riau 54 RS, Pekanbaru 28 RS), dengan terus bertambahnya rumah sakit hal ini menimbulkan kompetisi (*competition*) yang semakin ketat dan pelanggan (*customer*) semakin

mempunyai pilihan yang selektif, ini merupakan tantangan yang akan mempengaruhi keberlanjutan perusahaan/rumah sakit. Tantangan seperti ini untuk industri rumah sakit baik pihak pemerintah maupun swasta dihadapkan pada dua pilihan, yaitu masuk ke dalam arena kompetisi dengan melakukan perubahan dan perbaikan, atau keluar karena kompetisi tanpa inovasi dan perubahan tidak akan mampu menghadapi persaingan (Amirullah, 2015). Kondisi lingkungan usaha demikian, mengharuskan rumah sakit meningkatkan kualitas dan mutu layanan agar tetap sukses, baik ditingkat operasional, manajerial maupun inovasi produk layanan kesehatan.

Melalui web publikasi Kemenkes RI. go.id, (2015) saat ini, jumlah warga Indonesia yang berobat ke luar negeri bertambah sebesar 70% dari populasi masyarakat yang tergolong memiliki finansial mampu (pendapatan menengah ke atas). Malaysia dan Singapura adalah 2 negara yang paling sering menjadi destinasi berobat orang Indonesia. Antara tahun 2013 s/d 2014 setiap tahunnya ada sekitar 600.000 pasien Indonesia yang berobat keluar negeri, dari tahun ke tahun jumlahnya cenderung meningkat, biaya yang mereka keluarkan mencapai 1,4 miliar dollar Amerika Serikat atau setara Rp 13,5 triliun (kerugian devisa Negara Rp80 sampai Rp90 triliun pertahun). Informasi melalui Kompas.com, (2015) tidak hanya warga ibukota saja yang pergi berobat ke luar negeri, diperkirakan sekitar 1000 orang warga Sumatera Utara dan Riau setiap bulannya ada saja yang berobat di Penang dan Malaka (Malaysia), alasan masyarakat Indonesia berobat ke luar negeri antara lain mencari layanan kesehatan yang lebih unggul, serta mendapat layanan keperawatan lebih

baik, ada juga yang berobat ke luar negeri karena lebih murah. Pengobatan di beberapa rumah sakit Malaysia, khususnya untuk operasi-operasi besar, diakui banyak pihak lebih murah dibandingkan dengan Indonesia.

Dengan berlakukannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada awal tahun 2016, pelaku usaha dan industri harus siap untuk meningkatkan daya saing produk, sehingga akan mampu menghadapi persaingan yang semakin kompetitif untuk mengisi pasar ASEAN, maupun pasar dalam negeri. MEA akan berdampak pada sektor industri kesehatan rumah sakit, dimana akan terjadi persaingan secara terbuka seperti persaingan tenaga kerja, khususnya tenaga medis di negara-negara ASEAN, sehingga bila Indonesia tidak ingin kalah bersaing di negeri sendiri, kompetensi serta profesionalitas tenaga medis harus ditingkatkan.

Tantangan utama secara nasional bahwa kebutuhan akan kesehatan (*health needs*) secara kuantitatif dan kualitatif sangat meningkat (Kemkes RI, 2015). Oleh karena itu, dibutuhkan lebih banyak sumber daya kesehatan (*health resources*) untuk memenuhi kebutuhan kesehatan yang meningkat. Sedangkan, sumber daya (SDM, dana, sarana, ilmu dan teknologi, manajemen, material kesehatan, obat, dll) terbatas, sehingga kesenjangan antara kebutuhan dan sumber daya cenderung menjadi semakin besar. Inilah yang menjadi masalah dan tantangan bagi rumah sakit dalam era globalisasi. Pengelola rumah sakit harus mengetahui hal-hal apa saja yang dibutuhkan pasien berkaitan dengan layanan kesehatan, serta pimpinan rumah sakit harus mampu melakukan inovasi terhadap produk layanan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan

mengatasi persaingan dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing (Assauri, 2013).

Menghadapi MEA pemerintah telah membuat regulasi dan peraturan yaitu UU No. 36/2009 tentang kesehatan dan UU No. 44/2009 tentang rumah sakit, hal ini untuk menjamin standar dan kualitas layanan RS di seluruh Indonesia dan mewajibkan untuk setiap rumah sakit melakukan akreditasi nasional dari kementerian kesehatan RI dengan periode tiga tahun sekali. Tidak cukup hanya akreditasi nasional saja, saat ini rumah sakit di Indonesia sedang berkompetisi untuk mendapatkan pengakuan standar layanan kesehatan internasional berkelas dunia, dengan melakukan akreditasi internasional yaitu badan akreditasi internasional yang berkantor di Amerika Serikat dengan sebutan *JCI (Joint Commission International)*, dalam hal menjaga standar yang berfokus pada kepuasan pasien, rumah sakit melakukan sertifikasi ISO 9001 tentang mutu layanan yang berfokus pada pasien.

Menurut Widajat, (2009) dalam bukunya *Being A Great And Sustainable Hospital* bahwa akar masalah industri rumah sakit di Indonesia adalah 1) karakteristik kepemimpinan rumah sakit atau kurangnya komitmen daya saing (*low Copetitive advantage*), kurangnya mengoptimalkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya menjadi *the real strenghts* menghadapi persaingan regional dan global. 2) Kurang cepat tanggapnya pimpinan dan struktural terkait (*shareholder/stakeholder*) dalamantisipasi perubahan internal dan eksternal yang berjalan cepat sehingga mengakibatkan terlalu lamanya rumah sakit berada dalam masa transisi perubahan yang membosankan dan kontraproduktif. 3) Inkonsisten pimpinan dalam pengelolaan perubahan organisasi,

inkonsisten antara perencanaan strategi (ide, pikiran, visi, inovasi layanan) dan tahapan pelaksanaan (pogram operasional, implementasi inovasi layanan, sehingga berdampak ketidakberhasilan dan mempengaruhi kinerja perusahaan dan tujuan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Menurut pendapat Adikusumo, (2006) rumah sakit yang mampu bersaing dalam pasar adalah rumah sakit yang mampu menyediakan produk atau jasa berkualitas, tidak hanya berkualitas namun rumah sakit harus menciptakan inovasi dalam produk layanannya. Hal ini didukung juga oleh teori yang dikemukakan oleh Damanpour dalam Prawira, (2010) inovasi dapat dicapai dengan empat bidang yaitu keunikan, kualitas pelayanan, inovasi teknis dan teknologid dan Han.*et.al* dalam Rediyono, (2013) menggolongkan inovasi menjadi inovasi teknis dan administrasi.

Dalam rangka memanfaatkan persaingan dan peluang persaingan lokasi wilayah Pekanbaru dan persaingan global yang lebih dekat yaitu Masyarakat Ekonomi Asean (MEA), serta untuk memenuhi kebutuhan layanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat, maka RS. Awal Bros selalu melakukan inovasi layanan, sejak awal tahun 2012 sampai dengan tahun 2015, RS. Awal Bros selalu melakukan berbagai inovasi produk layanan kesehatan dengan menciptakan masing-masing keunggulan di setiap produk layanannya, didukung dengan sumber daya tenaga medis spesialis, tenaga penunjang medis dan tenaga non medis serta didukung dengan fasilitas dan peralatan modern. Hal ini dilakukan RS. Awal Bros sebagai upaya untuk menambah dan meningkatkan jumlah kunjungan pasien baik Rawat Inap (RWI) maupun Rawat Jalan (RWJ)/poli klinik spesialis, RS. Awal Bros

melakukan inovasi produk layanan merupakan pilihan yang harus diambil untuk mengatasi persaingan industri perumahsakitain baik secara nasional maupun global.

Berdasarkan fenomena dan uraian latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut: 1) Bagaimana karakteristik kepemimpinan mempengaruhi kinerja perusahaan? 2) Bagaimana karakteristik kepemimpinan mempengaruhi keunggulan bersaing? 3) Bagaimana inovasi produk layanan kesehatan mempengaruhi kinerja perusahaan? 4) Bagaimana inovasi produk layanan kesehatan mempengaruhi keunggulan bersaing? 5) Bagaimana kinerja perusahaan mempengaruhi keunggulan bersaing?

Adapun tujuan penelitian ini antara lain sebagai berikut: 1) Untuk menganalisis pengaruh karakteristik kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan pada RS. Awal Bros. 2) Untuk menganalisis pengaruh karakteristik kepemimpinan terhadap keunggulan bersaing pada RS. Awal Bros. 3) Untuk menganalisis pengaruh inovasi produk layanan kesehatan terhadap kinerja perusahaan pada RS. Awal Bros. 4) Untuk menganalisis pengaruh inovasi produk layanan kesehatan terhadap keunggulan bersaing pada RS. Awal Bros. 5) Untuk menganalisis pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing pada RS. Awal Bros.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Kepemimpinan

Menurut Robbins, (2007) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *the ability to influence a group toward the*

achievement of goals (kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan). Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” adalah konsep kunci dari definisi Robbins. Definisi lain, yang cukup sederhana, menurut Mullins, (2005) kepemimpinan adalah *a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people* (menekankan pada konsep “hubungan” melalui seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain). Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal.

Dalam perkembangannya, baik dari hasil penelitian dan perkembangan model atau karakteristik kepemimpinan, perkembangan organisasi dan manajemen saat ini. Menurut Assauri, (2013), perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai karakteristik kepemimpinan yang ada dalam *literature*, bahwa kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), karakteristik kepemimpinan merupakan komponen organisasi yang sangat kompleks, sehingga para ahli mengkaji masalah ini dari berbagai sisi, masing-masing sisi memiliki keunggulan dan kelemahan. Menurut Northouse, (2010) membagi karakteristik kepemimpinan yaitu kepemimpinan situasional, kepemimpinan yang efektif, kepemimpinan kontingensi (ketidakpastian), kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan standar akreditasi RSKemenkes RI, (2011) menjelaskan mengenai tata kelola kepemimpinan dan pengaturan yaitu secara khusus para pemimpin RS harus mengidentifikasi misi RS dan menjamin bahwa sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai

misi ini tersedia, bagi banyak RS, hal ini tidak berarti arus menambah sumber daya baru, tetapi menggunakan sumber daya yang ada secara lebih efisien. Selain itu para pemimpin harus bekerjasama dengan baik untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kegiatan rumah sakit, layanan menjadi semakin terpadu dari semua kegiatan manajemen mutu di seluruh bagian/unit sehingga memberikan hasil (*outcome*) yang lebih baik bagi pasien, termasuk kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan asuhan pasien dan pelayanan klinis.

Inovasi Produk Layanan Kesehatan

Inovasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang merubah kesempatan menjadi ide-ide baru dan menjadikannya dapat digunakan dalam praktek secara luas (Barney dan Hesterley, 2008). Pengertian inovasi menurut Kotler dan Keller, (2009) adalah produk, jasa, ide, dan persepsi yang baru dari seseorang. Sedangkan Trott, (2008) mengatakan inovasi adalah manajemen dari semua aktivitas yang berhubungan dengan proses penciptaan ide, pengembangan teknologi, manufaktur dan pemasaran suatu produk atau proses manufaktur atau peralatan baru (atau perbaikan). Menurut Tidd, (2005) inovasi bukan sekedar ide-ide bagus, namun merupakan kombinasi dari ide-ide bagus, staf yang termotivasi, dan pemahaman naluriah dari apa yang diinginkan konsumen/pasien. Inovasi produk dalam buku *Managing Innovation*, Tidd, (2005) diartikan sebagai perubahan produk atau servis yang ditawarkan oleh perusahaan.

Rumah sakit yang mampu bersaing dalam pasar adalah rumah sakit yang mampu menyediakan produk atau jasa berkualitas, tidak hanya berkualitas namun rumah sakit harus menciptakan inovasi dalam produk layanannya, hal ini dimaksudkan agar seluruh produk atau

jasa yang ditawarkan akan mendapat tempat yang baik di mata masyarakat selaku konsumen/pasien dan calon konsumen (Adikusumo, 2006). Rumah sakit sebagai salah satu subsistem pelayanan kesehatan menyelenggarakan dua jenis pelayanan untuk masyarakat yaitu pelayanan kesehatan dan pelayanan administrasi. Pelayanan kesehatan mencakup pelayanan medik, pelayanan penunjang medik, rehabilitasi medik dan pelayanan perawatan (Azwar, 2009). Dengan kondisi persaingan yang semakin tinggi antar rumah sakit, setiap rumah sakit saling berpacu untuk memperluas pasarnya. Harapan adanya perluasan pasar secara langsung adalah meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan, seiring perubahan lingkungan bisnis yang semakin ketat kreativitas dan inovasi produk menjadi kegiatan utama dan rutin bagi industri rumah sakit (Adikusumo, 2006).

Kinerja Perusahaan

Menurut Hanani, (2012) pengukuran kinerja berdasarkan persepsi subjektif dari *Baldrige assessment* dapat digunakan oleh industri jasa pelayanan kesehatan yang disebut *Performance Excellence for Health Care Based on MBNQA* akan tetapi pengukurannya sangat luas. Namun dalam buku manajemen rumah sakit menurut Adikusumo, (2006) yang menjadi prioritas dalam pengukuran kinerja rumah sakit indikatornya adalah sebagai berikut: 1) Mempertahankan kesetiaan pasien, dengan menjamin bebas dari kesalahan tindakan klinis/medis sehingga pasien merasa nyaman dan akan menjalin hubungan baik dengan rumah sakit, 2) Peningkatan nilai manfaat kepada karyawan, 3) Pengembangan produk layanan baru.

Keunggulan Bersaing

Perusahaan umumnya berupaya untuk selalu dapat mencapai tujuan dan sasarannya di dalam kondisi persaingan yang semakin ketat (Amirullah, 2015). Keunggulan pada dasarnya dinamis, dan tidak bisa dipertahankan. Persaingan hari ini dan masa mendatang harus dipandang sebagai persaingan dengan dinamika tinggi bukan suatu yang statis sehingga perlu melalui hal tersebut dengan beberapa pemikiran strategik.

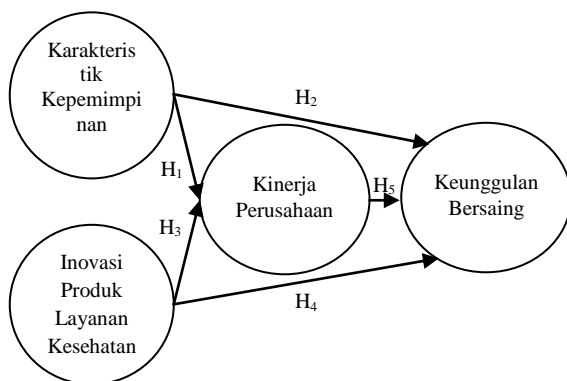
Menurut Hitt dan Hoskinson, (2012) keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan apabila perusahaan menerapkan suatu pencipta nilai melalui perubahan dan inovasi, lalu perusahaan pesaing tidak menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan tersebut. Porter, (2008) menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing, keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumen, keunggulan suatu perusahaan terdiri dari: 1) Sumber daya yang bernilai, 2) Berbeda dengan yang lain, 3) Tidak mudah ditiru, 4) Harga yang bersaing. Rumah sakit yang mampu bersaing dalam pasar adalah rumah sakit yang mampu menyediakan produk atau jasa berkualitas, tidak hanya berkualitas namun rumah sakit harus menciptakan inovasi dalam produk layanannya sehingga mampu bersaing. Menurut Widajat, (2009) untuk industri rumah sakit perlu ditambahkan satu indikator lagi yaitu pengembangan kualitas layanan dan teknologi, sehingga indikator dalam pengukuran keunggulan bersaing di rumah sakit yaitu: 1) Sumber daya yang bernilai, 2) Berbeda dengan yang lain, 3) Tidak mudah ditiru, 4) Harga yang

bersaing, dan 5) Pengembangan kualitas layanan dan teknologi.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan *review literature* dan penelitian-penelitian sebelumnya, adapun model penelitian yang akan diteliti, digambarkan dalam kerangka pikir sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



H1: Zainul, (2015); Zumitzavan, (2014); Ozer, (2014); Namusonge. *et.al*, (2012); Ar, (2012); Themoty C *et.al*, (2011); Oreilly. *et.al*, (2010), Brahmasari, (2008).

H2: Muallifah, (2009); Zainul, (2015).

H3: Zainul, (2015); Zumitzavan. *dkk*, (2014); Rediyono dan Ujianto, (2013); Praptomo, (2013); Angraeny, (2013); Prawira. *dkk*, (2010); Rita, (2010); Lin dan chen, (2007); Yun Lin. *et.al*, (2007); Halit, (2008).

H4: Cherroun, (2014) dan Zainul, (2015).

H5: Rifdah, (2013); Prakosa, (2005).

Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H2 : Karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H3 : Inovasi produk layanan kesehatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

H4 : Inovasi produk layanan kesehatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H5 : Kinerja perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini akan dilakukan pada RS. Awal Bros Pekanbaru. Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan sebagai berikut: 1) Data Primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Adapun yang termasuk dalam data primer adalah: identitas responden, tanggapan responden terhadap variabel penelitian. 2) Data Sekunder. Data sekunder dalam penelitian ini, dikumpulkan dari literatur, jurnal, data yang berasal dari internal perusahaan, dan sumber-sumber lain yang mendukung penelitian ini.

Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut: 1) Populasi. Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas seperti ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Sugiono, 2013). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RS. Awal Bros Pekanbaru yaitu berjumlah 717 orang. 2) Sampel. Sampel atau *sampling* merupakan bagian dari

objek/bagian individu dari populasi yang akan diteliti (Hair *et al.*, 2006 dan Sugiono, 2013). Menurut Hair *et al.*, (2006) dan Ferdinand, (2006) ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah antara 100-200 sampel. Ukuran sampel menggunakan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dalam Riduwan, (2005) dan Sugiyono, (2013) sebagai berikut : $n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$, dimana n = sampel; N = populasi; d = nilai presisi 95% atau sig. = 0,05. Dengan demikian, diperoleh jumlah sampel sebanyak 257 orang.

Metode pengambilan yang digunakan pada penelitian ini adalah *probability sampling*. Cara pengambilan sampel dengan *Proportionate Stratified Random Sampling* yaitu teknik ini digunakan apabila populasi mempunyai anggota/unsur berstrata secara proporsional (Sugiyono, 2013).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket yang disebarkan kepada responden di RS. Awal Bros Pekanbaru. Angket tersebut merupakan angket tertutup dengan menggunakan skala likert (*likert scale*).

Uji Reliabilitas dan Variance Extract

Pada dasarnya uji reliabilitas (*reliability*) menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum.

Sedangkan uji *variance extract* pada prinsipnya pengukuran menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator

yang diekstraksi oleh konstruk-konstruk yang dikembangkan.

Normalitas Data

Estimasi dengan *Maximum Likelihood* (ML) menghendaki *observed variabel* harus memenuhi asumsi normalitas dengan uji univariate dan multivariate. Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar nilai ± 2.58 pada tingkat signifikansi 1%. Data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai *critical ratio skewness* di bawah harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2014). Hasil pengujian normalitas mendapatkan hasil bahwa secara *univariate* data menyebar dengan normal yang dibuktikan angka *critical ratio* yang berada di antara *cut off value* ± 2.58 . Dengan demikian, dapat dikatakan data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal walaupun secara *multivariate* distribusi data belum menyebar dengan normal karena angka *multivariate* $6,757 > 2,58$.

Evaluasi Univariate Outliers

Pengujian ada tidaknya *univariate outliers* dilakukan dengan menganalisis nilai *standardized (Z-Score)* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai (*Z-Score*) berada pada rentang $> \pm 3,00$ atau $< \pm 3,00$ maka akan dikategorikan sebagai *univariate outliers* (Hair, *et al.*, 2006) dalam (Ghozali, 2014). Hasil pengolahan data mendapatkan hasil bahwa tidak terdapat nilai *Z-score* $> \pm 3$. Dengan demikian maka secara univariate dapat diartikan bahwa tidak ada outlier pada data penelitian.

Evaluasi Multivariate Outliers

Multivariate Outliers dapat dilihat dari jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*). Hasil dari nilai

jarak *mahalanobis* data penelitian menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis* tertinggi sebesar 33,777 dan terendah 15,861. Dan diperoleh nilai X^2 dengan 15 indikator pada signifikansi 99% adalah sebesar 37,697. Dengan demikian diketahui bahwa seluruh data mempunyai *Mahalanobis Distance* yang lebih kecil dari 37,697 sehingga tidak ada data yang *outliers*.

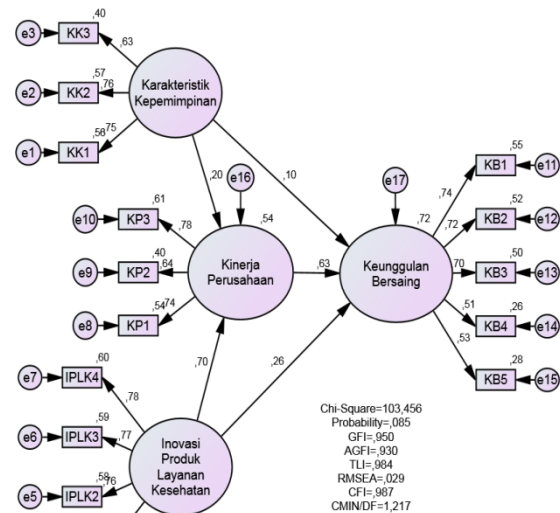
Multikolinearitas dan Singularitas

Dari hasil pengujian diperoleh nilai *determinant of sample covariance matrix* = ,000. Meskipun menunjukkan nilai 0, nilai masih bersifat positif sehingga model masih dianggap baik, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas di dalam penelitian ini.

Estimasi Persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM)

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh model gambar model dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai berikut:

Gambar 2
CFA Full Model SEM



Sumber : Data Hasil Olahan Penelitian (2016)

Uji Kesesuaian Model

Model penuh (*Full Model*) pada *Structural Equation Modeling* (SEM) ini perlu diuji lagi kesesuaiannya terhadap data yang digunakan. Dari gambar diatas diperoleh hasil bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar $0,085 > 0,05$ menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran GFI, AGFI, TLI, RMSEA, CFI dan CMIN/DF berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Dapat dikatakan bahwa model telah *fit* atau layak terhadap data yang digunakan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil olah data telah memenuhi indeks *goodness of fit* yang disyaratkan. Oleh Karena itu, model penelitian ini dapat dikatakan telah memenuhi kriteria kelayakan sebuah model.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, diperoleh model persamaan struktural dan penilaian model pengukuran sebagai berikut:

$$KP = 0,200 KK + 0,684 IPLK + z_1$$
$$KB = 0,106 KK + 0,271 IPLK + 0,683 KP + z_2$$

Uji Hipotesis 1

Berdasarkan hasil pengujian *regression weights* diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh karakteristik kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,974 dan dengan probabilitas sebesar 0,003. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis yaitu nilai CR sebesar 2,974 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,003 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Uji Hipotesis 2

Berdasarkan hasil pengujian *regression weights* diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh karakteristik kepemimpinan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 1,564 dan dengan probabilitas sebesar 0,118. Kedua nilai tersebut diperoleh belum memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis yaitu nilai CR sebesar 1,564 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,118 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Uji Hipotesis 3

Berdasarkan hasil pengujian *regression weights* diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh inovasi produk layanan kesehatan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 8,016 dan

dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis yaitu nilai CR sebesar 8,016 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inovasi produk layanan kesehatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Uji Hipotesis 4

Berdasarkan hasil pengujian *regression weights* diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh inovasi produk layanan kesehatan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2,547 dan dengan probabilitas sebesar 0,011. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis yaitu nilai CR sebesar 2,547 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inovasi produk layanan kesehatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Uji Hipotesis 5

Berdasarkan hasil pengujian *regression weights* diketahui bahwa parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 5,393 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis yaitu nilai CR sebesar 5,393 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Pembahasan

Berdasarkan keseluruhan hipotesis yang diajukan di dalam penelitian ini dan didukung oleh serangkaian analisis yang telah dilakukan untuk membuktikan syarat diterima atau ditolak suatu hipotesis-hipotesis tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis 1, 3, 4 dan 5 pada penelitian ini diterima. Sementara itu, penelitian ini juga menyimpulkan bahwa hipotesis 2 ditolak berdasarkan hasil analisis. Hal-hal tersebut akan diuraikan dan dibahas selengkapnya sebagai berikut:

a. Karakteristik Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan akibat dari karakteristik kepemimpinan yang mampu untuk mempengaruhi kelompok guna mencapai serangkaian tujuan perusahaan, artinya proses mempengaruhi orang lain, bagi seorang pemimpin ini penting agar orang lain mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan, sekaligus bagaimana melakukannya termasuk juga proses memfasilitasi individu atau kelompok sehingga target peningkatan kinerja perusahaan tercapai. Pengaruh lain untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu komitmen, dimana karakteristik kepemimpinan sebagian besar juga ditentukan oleh komitmen terhadap perubahan, apalagi jenis rumah sakit merupakan perusahaan yang kompleks memiliki perubahan teknologi, layanan begitu cepat dan daya saing yang tinggi, dengan komitmen maka akan tercipta implementasi yang konsisten, berbagai strategi bisnis perusahaan, visi, tujuan perusahaan, inovasi layanan,

program dan operasional rumah sakit, sehingga berdampak pada keberhasilan perusahaan, mempengaruhi kinerja perusahaan dan tujuan mencapai keunggulan bersaing dapat tercapai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan yang dapat membawa perubahan budaya perusahaan kearah yang lebih baik, perubahan mulai dari hal SDM, sarana prasarana dan peralatan, teknologi yang dipakai, maka salah satu syarat untuk meningkatkan kinerja perusahaan jasa pelayanan rumah sakit membutuhkan karakteristik kepemimpinan yang mampu menjadi penggerak perubahan (*transformation*) karena rumah sakit memiliki karakteristik perubahan yang cepat dan sangat dinamis, yang saat ini telah dibuktikan dalam penelitian ini karakteristik kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing yaitu Karakteristik kepemimpinan yang mampu mempengaruhi kelompok dan berkomitmen terhadap perubahan,serta dapat mengembangkan budaya perusahaan kearah yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Crown (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan menjadi tombak kesuksesan sebuah perusahaan, perannya yang harus siap berubah untuk mengikuti perubahan pasar, dalam sebuah perusahaan kita mengenal istilah *competitive advantage* (keunggulan bersaing). Menurut teori Northouse, (2010) dan Assauri, (2013) karakteristik kepemimpinan merupakan komponen organisasi yang sangat kompleks, karakter kepemimpinan yang tepat di dalam perusahaan akan menciptakan kinerja perusahaan yang baik. Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya

penelitian Zainul, (2015), Zumitzavan. *et.al* (2014) bahwa ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan dan inovasi hal ini sama dengan hasil penelitian Namusonge, dan Koech (2012) didukung oleh hasil penelitian O'Reilly. *et al*, (2010) dan Ozer (2014) bahwa kepemimpinan secara signifikan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Begitu juga penelitian menurut Brahmasari dkk, (2008) menyatakan penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan sama dengan hasil penelitian Kusumawati, (2010) bahwa karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

b. Karakteristik Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai pengaruh karakteristik kepemimpinan di RS. Awal Bros terhadap keunggulan bersaing hasilnya bahwa pengaruh yang terjadi adalah positif tetapi tidak signifikan, artinya bahwa untuk meningkatkan keunggulan bersaing layanan rumah sakit membutuhkan karakteristik kepemimpinan yang mampu menjadi penggerak perubahan (*transformation*) karena rumah sakit memiliki karakteristik perubahan yang cepat dan sangat dinamis, Karakteristik kepemimpinan yang mampu mempengaruhi kelompok dan berkomitmen terhadap perubahan, serta dapat mengembangkan budaya perusahaan kearah yang lebih baik. Namun karakteristik kepemimpinan tersebut di atas bagi RS. Awal Bros belum mampu mempengaruhi secara

maksimal terhadap peningkatan keunggulan bersaing.

Dengan demikian, karakteristik kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kelompok, komitmen terhadap perubahan dan dapat mengembangkan budaya perusahaan kearah yang lebih baik harus disinergikan dengan kepemimpinan yang mampu mendorong dan melakukan perubahan melalui sumber daya yang dimiliki agar perusahaan dapat menerapkan suatu pencipta nilai melalui perubahan dan inovasi, lalu perusahaan pesaing tidak menerapkan serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan tersebut (Hoskinson, 2012). Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing, bahwa dalam hasil penelitian ini sudah terbukti bahwa karakteristik kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan RS. Awal Bros termasuk salah satu rumah sakit terlengkap dan unggul, keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumen (Porter, 2008). Keunggulan pada dasarnya dinamis, persaingan hari ini dan masa mendatang harus dipandang sebagai persaingan dengan dinamika tinggi bukan suatu hal yang statis sehingga karakteristik kepemimpinan agar dapat memunculkan pemikiran-pemikiran strategis dalam hal perubahan dan inovasi berkaitan dengan produk, layanan, teknologi dan sumber daya manusia, sehingga hasil yang diharapkan keunggulan bersaing dapat dipengaruhi secara maksimal oleh karakteristik kepemimpinan yang mampu menjadi penggerak.

Hasil analisis dan pengujian ini tidak sejalan dan sependapat dengan hasil penelitian oleh Mualifah, (2009) bahwa dalam menghadapi persaingan global dan lokal yang kompleks peran

kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian Zainul, (2015) variabel orientasi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (daya saing).

c. Inovasi Produk Layanan Kesehatan Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai pengaruh antara inovasi produk layanan kesehatan RS. Awal Bros terhadap keunggulan bersaing, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah positif dan signifikan. Artinya, inovasi produk layanan kesehatan yang telah dilakukan RS. Awal Bros berhasil meningkatkan keunggulan bersaing, berbagai inovasi yang dilakukan seperti memberikan kemudahan administrasi, produk layanannya secara teknis memiliki yang terbaru, didukung teknologi terbaru baik medik dan penunjang medik, setiap produk layanannya mengutamakan kualitas serta ditambah lagi dengan produk layanan kesehatan yang unik (psikologi anak dan dewasa, *home care*, 8 paket *medical check up*, gigi komprehensif, *PCI & DES*) dan setiap produk layanan kesehatan memiliki keunggulan tersendiri.

Dengan demikian, maka jelas bahwa dalam menghadapi persaingan rumah sakit RS. Awal Bros telah dapat mengembangkan dan menyediakan produk atau jasa berkualitas, tidak hanya berkualitas namun rumah sakit telah menciptakan inovasi dalam produk layanannya, hal ini dimaksudkan agar seluruh produk atau jasa yang ditawarkan akan mendapat tempat yang baik di mata masyarakat selaku pasien dan calon

pasien, inovasi berupa produk layanan medik dan penunjang medik, asuhan pasien dan keperawatan, poliklinik, teknologi, administrasi dan pelayanan yang mengutamakan ketepatan, keakuratan, kecepatan dan keramahtamahan, mengingat pertumbuhan rumah sakit setiap tahunnya meningkat dan kebutuhan masyarakat akan kesehatan (*health needs*) juga meningkat RS. Awal Bros melakukan dan mengembangkan inovasi secara terus-menerus dan berkesinambungan sehingga tetap unggul dalam produk layanan kesehatannya serta dapat mencapai keunggulan bersaing.

Hasil analisis dan pengujian ini sekaligus mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Hitt dan Hoskinson, (2012) keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan apabila perusahaan menerapkan suatu pencipta nilai melalui perubahan dan inovasi, lalu perusahaan pesaing tidak menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan tersebut. Menurut Adikusumo, (2006) rumah sakit yang mampu bersaing dalam pasar adalah rumah sakit yang mampu menyediakan produk atau jasa berkualitas, tidak hanya berkualitas namun rumah sakit harus menciptakan inovasi dalam produk layanannya, hal ini dimaksudkan agar seluruh produk atau jasa yang ditawarkan akan mendapat tempat yang baik di mata masyarakat selaku konsumen/pasien dan calon konsumen. Menurut Carpenter and Sanders, (2009) dan Assauri, (2013) dalam bukunya *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages* bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan apabila perusahaan melakukan perubahan dan inovasi berkaitan dengan produk, teknologi. Hal ini didukung hasil penelitian Prakosa, (2005) inovasiberpengaruh positif dan

signifikan terhadap keunggulan bersaing, serta menurut Cherroun, (2014) inovasi produk berperan penting dalam mewujudkan keunggulan bersaing.

d. Inovasi Produk Layanan Kesehatan Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai pengaruh antara inovasi produk layanan kesehatan RS. Awal Bros terhadap keunggulan bersaing, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah **positif dan signifikan**. Hasil pengujian *regression weights* pada tabel 4.19 diketahui bahwa nilai *critical ratio* (CR) sebesar 2,547 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,011 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa inovasi produk layanan kesehatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dari hasil analisis faktor *confirmatory* inovasi produk layanan kesehatan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten signifikan dan valid, dari variabel laten inovasi produk layanan kesehatan besarnya indikator IPLK4 (inovasi administrative) *loading factor* 0,79 dengan *critical ratio* 10,709 merupakan sumbangan indikator terbesar terhadap variabel laten, indikator IPLK3 (inovasi teknis dan teknologi) dengan nilai *loading factor* 0,76 nilai *critical ratio* 10,473 merupakan sumbangan indikator kedua terhadap variabel laten, selanjutnya indikator IPLK2 (kualitas layanan) dengan *loading factor* 0,75 *critical ratio* 10,400 merupakan indikator yang berpengaruh signifikan dan valid terhadap variabel laten, terakhir adalah IPLK1 (keunikan) pembentuk variabel laten dengan *loading factor* 0,70 merupakan indikator yang berpengaruh signifikan dan valid. Hal ini terbukti

bahwa inovasi produk layanan kesehatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dibuktikan dengan semua indikator-indikator pembentuk variabel laten inovasi produk layanan kesehatan signifikan dan valid, artinya inovasi produk layanan kesehatan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dikarenakan setiap produk layanan kesehatan RS. Awal Bros memberikan kemudahan administrasi, produk layanannya secara teknis memiliki yang terbaru, didukung teknologi terbaru untuk medik dan penunjang medik, setiap produk layanannya megutamakan kualitas serta RS. Awal Bros memiliki produk layanan kesehatan yang unik (psikologi anak dan dewasa, *home care*, 8 paket *medical chek up*, gigi komprehensif, *PCI &DES*) dan setiap produk layanan kesehatan memiliki keunggulan tersendiri. Berdasarkan gambar 4.5 *confirmatory factor full Model SEM* bahwa hubungan inovasi produk layanan kesehatan terhadap keunggulan bersaing yaitu 0,26 artinya setiap peningkatan persepsi responden terhadap inovasi produk layanan kesehatan sebesar satu (satuan), maka akan meningkatkan keunggulan bersaing sebesar 0,26 dan asumsi variabel lain konstan.

Hasil analisis dan pengujian ini sekaligus mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Hitt dan Hoskinson, (2012) keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan apabila perusahaan menerapkan suatu pencipta nilai melalui perubahan dan inovasi, lalu perusahaan pesaing tidak menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan tersebut. Menurut Adikusumo, (2006) rumah sakit yang mampu bersaing dalam pasar adalah rumah sakit yang mampu menyediakan produk atau jasa berkualitas, tidak hanya berkualitas namun rumah sakit harus

menciptakan inovasi dalam produk layanannya, hal ini dimaksudkan agar seluruh produk atau jasa yang ditawarkan akan mendapat tempat yang baik di mata masyarakat selaku konsumen/pasiendan calon konsumen. Menurut Carpenter and Sanders, (2009) dan Assauri, (2013) dalam bukunya *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages* bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai oleh perusahaan apabila perusahaan melakukan perubahan dan inovasi berkaitan dengan produk, teknologi. Hal ini didukung hasil penelitian Prakosa, (2005) inovasiberpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, serta menurut Cherroun, (2014) inovasi produk berperan penting dalam mewujudkan keunggulan bersaing.

e. Kinerja Perusahaan Berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian yang telah dilakukan mengenai pengaruh kinerja perusahaan di RS. Awal Bros terhadap keunggulan bersaing, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah positif dan signifikan. Artinya, dengan adanya peningkatan kinerja perusahaan karena memiliki layanan yang lengkap, mampu mempertahankan pasien untuk tetap menggunakan jasa RS. Awal Bros dan memberikan manfaat pada karyawan sehingga berdampak pada peningkatan keunggulan RS. Awal Bros, hal ini tetap dikembangkan oleh manajemen Awal Bros.

Dengan demikian maka jelas bahwa berkaitan dengan tujuan perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan bersaing maka RS. Awal Bros memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, menyediakan produk layanan dan jasa berkualitas, harga layanan yang bersaing, layanan

unggulan berbeda dengan yang lain dan tidak mudah ditiru, serta pengembangan teknologi baik medik, penunjang medik dan non medik, memberikan kemudahan akses layanan dan administrasi. Perusahaan umumnya berupaya untuk selalu dapat mencapai tujuan dan sasarannya di dalam kondisi persaingan yang semakin ketat (Amirullah, 2015).

Hasil analisis dan pengujian ini sekaligus mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Porter, (2008) keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing, keunggulan perusahaan pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para konsumen. Hal ini didukung hasil penelitian Rifdah, (2013) diperoleh hasil bahwa faktor kinerja organisasi berpengaruh positif terhadap faktor keunggulan bersaing. Hasil penelitian Prakosa, (2005) juga mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel karakteristik kepemimpinan, inovasi produk layanan kesehatan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan pada Bab I.

Dari hasil analisis model penelitian dan serangkaian pengujian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terbukti bahwa kinerja RS. Awal Bros meningkat dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan yang mampu untuk mempengaruhi kelompok (unit/departemen) guna

- mencapai serangkaian tujuan perusahaan, Pengaruh lain untuk meningkatkan kinerja perusahaan yaitu komitmen, karakteristik kepemimpinan yang memiliki komitmen terhadap perubahan, apalagi jenis rumah sakit merupakan perusahaan yang kompleks memiliki perubahan teknologi, layanan begitu cepat dan daya saing yang tinggi, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat dipengaruhi oleh karakteristik kepemimpinan yang dapat membawa perubahan budaya perusahaan kearah yang lebih baik, perubahan mulai dari hal SDM, sarana prasarana dan peralatan, layanan/service, serta teknologi.
2. Karakteristik kepemimpinan yang mampu mempengaruhi kelompok dan berkomitmen terhadap perubahan,serta dapat mengembangkan budaya perusahaan kearah yang lebih baik belum mampu secara maksimal terhadap peningkatan keunggulan bersaing, karakteristik kepemimpinan RS. Awal Bros saat ini harus disinergikan dengan kepemimpinan yang mampu mendorong dan melakukan perubahan melalui sumber daya yang dimiliki agar perusahaan dapat menerapkan suatu pencipta nilai melalui perubahan dan inovasi, lalu perusahaan pesaing tidak menerapkannya serta perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan tersebut, sehingga dengan karakteristik tersebut dapat mempengaruhi terhadap keunggulan bersaing.
 3. Terbukti bahwa RS. Awal Bros dengan inovasi memberikan kemudahan administrasi, produk layanannya secara teknis terbaru, didukung teknologi modern, mengutamakan kualitas serta layanannya unik seperti *home care*, 8 paket *medical check up*, gigi komprehensif, layanan operasi jantung melalui *PCI* cukup 1 hari perawatan, hal ini dapat memenuhi kebutuhan akan kesehatan (*health needs*) masyarakat yang semakin meningkat, dengan demikian kinerja RS. Awal Bros meningkat.
 4. Inovasi produk layanan kesehatan yang telah dilakukan RS. Awal Bros berhasil meningkatkan keunggulan bersaing, dengan demikian, maka jelas bahwa dalam menghadapi persaingan rumah sakit RS.Awal Bros telah dapat mengembangkan dan menyediakan produk atau jasa berkualitas, tidak hanya berkualitas namun rumah sakit telah menciptakaninovasi dalam produk layanannya sehingga telah mendapat tempat yang baik di mata masyarakat selaku pasien dan calon pasien.
 5. RS. Awal Bros berhasil memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, menyediakan produk layanan dan jasa berkualitas, harga layanan yang bersaing, layanan unggulan berbeda dengan yang lain dan tidak mudah ditiru, serta pengembangan teknologi baik medik, penunjang medik dan non medik, memberikan kemudahan akses layanan dan administrasi, dengan demikian maka jelas tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan bersaing telah berhasil di capai.

Saran

1. Karakteristik kepemimpinan RS. Awal Bros saat ini (mampu mempengaruhi kelompok, komitmen terhadap perubahan, membawa perubahan budaya perusahaan kearah yang lebih baik) yang telah berhasil meningkatkan kinerja perusahaan harus disinergikan dengan

- kepemimpinan yang mampu mendorong (*transformasi*) dan melakukan perubahan melalui sumber daya yang dimiliki saat ini, untuk melakukan perubahan dan inovasi layanan yang unggul terkait dengan *service* pasien, teknologi, fasilitas rumah sakit, akses dan transparansi pembiayaan diagnostik/pengobatan.
2. RS. Awal Bros secara berkesinambungan harus dapat mempertahankan pengakuan jaminan mutu layanan kesehatan Akreditasi dari Kementerian Kesehatan RI dan Akreditasi Joint Commission International (JCI), menerapkan *Patient Safety Program/Program Keselamatan Pasien* dan program *trendcare* keterbukaan informasi klinis kepada pasien dan pilihan keputusan pengobatan, menyediakan pelayanan perawatan kesehatan terbaik, aman, bermutu tinggi dan inovatif, memfasilitasi permasalahan komunikasi dokter, pasien dan rumah sakit disediakan jasa layanan *patient advocate* guna menjamin hak dan kewajiban pasien, dokter serta rumah sakit, selain itu untuk memberikan kebutuhan layanan yang paripurna diwujudkan dengan adanya *events* yang menarik, seperti program senam hamil, seminar dan *talkshow* bagi masyarakat luas.
 3. RS. Awal Bros agar dapat melanjutkan inovasi berbagai produk layanan kesehatan, teknologi, kemudahan pembayaran/pembiayaan pasien kerjasama dengan perusahaan asuransi dan perusahaan lainnya, memberikan diskon kepada pasien dengan pengobatan lanjutan (berobat jalan), paket komprehensif *medical check up*, paket pengobatan dan pemeriksaan kesehatan medik dan penunjang medik (periksa lab darah lengkap, *CT. Scan, MRI, endoscopy*, dll), mengembangkan E-Medical Record (Electronic Medical Record) yaitu data dan informasi pasien dikelola dan disimpan secara elektronik dengan sistem penjaminan keamanan (*security protection*) sehingga dokter, paramedis dan staf yang berkepentingan dapat mengakses data dan informasi pasien secara cepat, komprehensif dan terintegrasi di unit-unit layanan. menjamin ketersediaan, kualitas, akurasi obat dan layanan yang cepat, dengan menggunakan sistem komputerisasi terintegrasi, *pharmacy resep 24 jam* dan layanan antar ke rumah / *home delivery service* guna memberikan kepuasan kepada pasien dan keluarga pasien.
 4. Tetap dipertahankan bahwa RS. Awal Bros termasuk salah satu RS yang paling lengkap layanan di Pekanbaru terkait dengan spesialis dan polikliniknya seperti: Poliklinik spesialis jantung, spesialis kebidanan, spesialis *orthopedi*, spesialis anak, spesialis kejiwaan, spesialis *internis*, spesialis syaraf, spesialis kulit & kelamin, spesialis THT, spesialis mata, spesialis paru, spesialis bedah *urologi*, spesialis bedah umum, spesialis bedah *onkologi*, spesialis bedah syaraf, spesialis umum, spesialis gigi, spesialis gizi klinik, *medical check up*, radiologi, laboratorium, dan *rehabilitasi* medik. Mengingat pertumbuhan rumah sakit setiap tahunnya meningkat, persaingan rumah sakit semakin ketat, RS. Awal Bros harus melakukan inovasi layanan diagnostik center dan pusat-pusat layanan unggulan (*Center OF Excellent*) seperti klinik spesialis jantung dengan operasi PCI hanya perlu rawat 1 hari pasca operasi,

spesialis syaraf dan bedah syaraf, spesialis mata dan spesialis bedah *onkologi*, sehingga ketika mengingat RS. Awal Bros maka teringat layanan unggulan *Center OF Excellent*, atau sebaliknya ketika mengingat layanannya maka akan teringat RS. Awal Bros dan banyak klinik/rumah sakit lain dari berbagai daerah yang merujuk ke RS. Awal Bros untuk layanan tersebut.

5. Agar selalu dapat memberikan kepuasan kepada pasien, mempertahankan pasien untuk tetap mengakses layanan RS. Awal Bros, dan memunculkan/menarik minat masyarakat dari berbagai Negara dan daerah di Indonesia maka RS. Awal Bros harus melakukan kerjasama dengan berbagai Negara dan daerah berkaitan dengan pariwisata medis (memperkenalkan berbagai unggulan dan keberhasilan rumah sakit dalam menangani pengobatan berbagai penyakit), pendaftaran tidak hanya manual tapi mengembangkan sistem teknologi online dengan berbagai menu seperti pilihan fasilitas dan layanan, pilihan nama dokter dan dokter spesialis, pilihan pengobatan, rencana kunjungan dan membuat janji ketemu dokter, informasi transparansi biaya pengobatan dan terapi, waktu tunggu pasien yang tidak lama, sistem administrasi yang mudah, layanan pengobatan dengan *home care service*, semua layanan akan didukung dengan teknologi modern, standar layanan yang ramah, cepat, tepat dan memudahkan pasien dari mulai pendaftaran, pemeriksaan oleh perawat dan petugas kesehatan penunjang medik, pemeriksaan oleh dokter dari rencana pengobatan, lama terapi, sampai dengan pasien pulang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adikusumo. (2006). *Manajemen Rumah Sakit*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi Teori Konsep Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ar, Iiker Murat. 2012. "The Impact Of Green Product Innovation On Firm Performance And Competitive Capability: The Moderating Role Of Managerial Environmental Concern". *Social and Behavioral Sciences* 62 854 – 864.
- Assauri, Sofjan. (2013). *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Azwar, Azrul. (2009). *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Barney, J.B. and W.S. Hesterley. 2008. *Strategic Management And Competitive Advantage Concepts and Cases*. New Jersey: Second Edition; Upper Saddle River Person Education.
- Cherroun, Reguia. 2014. "Product Innovation And The Competitive Advantage". *European Scientific Journal* June 2014 /SPECIAL/ edition vol.1 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
- Crown, D. (2007). *Managemen Strategik Konsep, Kasus dan Implementasi*. Jakarta: Gramedia Press.
- Ferdinand, Augusty. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi

- Pertama Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2013). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 22.0*. Cetakan VI. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F. et.al. and Joreskog K.G.2006. *Multivariat Data Analysis*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Halit, Keskin. 2006. "Market Orientation, Learning Orientation, and Inovation Capabilities In SMEs: An Extended Model". *European Journal Of Innovation Management*. Vol.9 No.4, hal: 396-417.
- Hanani, Tiffany. 2012. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent*.<http://www.jtanzilco.com>. Diakses pada 21 Desember 2015.
- Hitt, M.A, Ireland, R.D, Hoskinsson, R.E. 2012. *Manajemen Strategi Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: SalembaEmpat.
- Kemenkes RI. go.id. 2015. Informasi Rumah Sakit Kementerian Kesehatan dan Data RS Seluruh Indonesia. http://sirs.buk.depkes.go.id/rsonline/report/report_catrs2015.php.Sistem (diakses 16 Desember 2015).
- Kementrian Keseatan RI. 2011. *Standar Akreditasi Rumah Sakit*. Jakrta: Dirjen Bina Upaya Kesehatan Kemenkes RI.
- Kompas.com. 2015. *Berobat Keluar Negeri Menjadi Tren Tidak Hanya Warga Ibuk Kota Akan Tetapi Masyarakat Sumatra dan Riau*. <http://health.kompas.com/read/2015/03/07/08570251/>. (diakses 02 Desember 2015).
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran*, Edisi 13 Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Muallifah. 2009. "Peran Pemimpin Transformasional untuk Mencapai Keunggulan Bersaing Dalam Perusahaan". *Jurnal Magister Psikologi* Vol. 9, No. 1, April 2009 : 12 –22. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Mullins, Laurie J. 2005. *Management and Organisational Behavior*. Essex: Pearson Education Limited. 7thEdition, p.282.
- Northouse, Peter G. (2010). *Leadership : Theory and Practice, Fifth Edition*. California : SAGE Publication. p.3.
- Porter, Michael. E. (200)8. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, P.86-104.
- Prawira, Maulana Arief, Irwan Noor, dan Farida Nurani. 2010. "Studi Kasus Call Center SPGDT 119 sebagai Layanan Gawat Darurat pada Dinas Kesehatan Provinsi DKI Jakarta". *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 2, No. 4, Hal. 715-721 | 716. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya. Malang.
- Rediyono dan Ujianto. 2013. "Pengaruh Inovasi, Budaya

- Organisasi dan Teamwork Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur*". DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen April 2013, Vol. 9 No.2. hal. 103 – 119. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Riduwan. (2013). *Metode dan Teknik Meyusun Thesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rifdah, Abadiyah. 2013. "Analisis Pengaruh Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing Industri Kecil Menengah, Tas, Dan Koper Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo". Paper 2013 Bidang Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Rita. 2010. "Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur". Binus Business Review Vol.1 No.2 November 2010: 474-487.
- Robbins, Stephen P. (2007). *Essentials of Organization Behavior*. New Jersey : Pearson Education. p.130.
- Sugiyono.(2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakanke 17. Bandung: Alfabeta.
- Tidd Joe, John Bessant, and Keith Pavitt. 2005. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3rd Edition. USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Trott, Paul. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. 4th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Widajat, Rachanadji. (2009). *Being A Graet and Sustainable Hospital*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Zainul, Muchlas. 2015. "Strategi Inovasi Daya Saing Industri Kecil Menengah (IKM) Agro Industri Di Kota Batu". *Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 2 Agustus 2015: 78 – 91*. STIE Asia Malang.