

**DISERTASI**

**STUDI SUSTAINABILITY COMPETITIVE ADVANTAGE  
PADA RUMAH SAKIT SWASTA DI KOTA MAKASSAR**

**LAODE HIDAYAT  
A01317012**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

# **DISERTASI**

**STUDI SUSTAINABILITY COMPETITIVE ADVANTAGE  
PADA RUMAH SAKIT SWASTA DI KOTA MAKASSAR**

***STUDY OF SUSTAINABILITY COMPETITIVE ADVANTAGE  
IN PRIVATE HOSPITALS AT MAKASSAR CITY***

Disusun dan diajukan oleh

**LAODE HIDAYAT**

**A01317012**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2022**

**LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI****STUDI SUSTAINABILITY COMPETITIVE ADVANTAGE  
PADA RUMAH SAKIT SWASTA DI KOTA MAKASSAR**

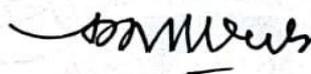
Disusun dan diajukan oleh

**LAODE HIDAYAT  
NIM A01317012**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 30 Desember 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor



**Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si.**  
NIP. 195812311986011008

Co.Promotor,

Co.Promotor



**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.**  
NIP. 196402051988101001



**Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, M.Si.**  
NIP. 195603151992032001

Ketua Program Studi



**Dr. H. Madris, SE., DPS., M.Si.**  
NIP. 196012311988111002



**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.**  
NIP. 196402051988101001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : La Ode Hidayat  
NIM : A013171012  
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul :

**“Studi *Sustainability Competitive Advantage* pada Rumah Sakit Swasta di Kota Makassar”**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Makassar, 30 Desember 2022

Yang membuat pernyataan,



**La Ode Hidayat**

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas petunjuk dan karunia yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan disertasi ini. Penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada orang tua tercinta kepada **Ayahanda La Ode Tonaga** dan **Ibunda saya tercinta Almh. Wa Ode Zariah** yang telah mencurahkan segenap cinta dan doa yang tulus, pengorbanan tiada henti yang takkan mungkin saya balas dengan apapun. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat, kesehatan, karunia, dan keberkahan di dunia dan di akhirat atas baik budi yang telah di berikan kepada penulis. Penulis persembahkan karya ini untuk Ayahanda dan Ibunda.

Penyusunan hasil penelitian ini merupakan perjalanan panjang yang penulis lalui dalam rangka merampungkan penyelesaian studi doktoral melalui sebuah penelitian yang berjudul “***Studi Sustainability Competitive Advantage pada Rumah Sakit Swasta di Kota Makassar***”.

Penulis menyadari banyak hambatan yang dihadapi dalam penyusunannya, namun berkat kehendak Allah SWT dan bantuan dari berbagai pihak sehingga penulis berhasil menyelesaikan penyusunan hasil penelitian ini. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada: **Promotor Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si. dan**

**Kopromotor I Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CPIM. serta Kopromotor II Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir, S.E., M.Si.** atas bimbingan dan dukungan ide-ide, kesediaan waktu, masukan dan saran mulai dari rencana penelitian hingga hasil penelitian ini terselesaikan. Kepada Tim penguji yang senantiasa memberikan masukan dan arahan kepada penulis, **kepada Prof. Dr. Otto Randa Payangan, S.E., M.Si., Dr. Muhammad Ismail, S.E., M.Si., Dr. Jusni, SE., M.Si., Dr. Syamsuddin, S.E.,Ak., M.Si., CA., dan Dr. Jumidah Maming, SE., M.Si.,** yang senantiasa memberikan arahan dan masukan kepada penulis dalam penyusunan disertasi ini.

Selain itu, pihak-pihak lain juga banyak memberikan dukungan kepada penulis dalam berbagai cara dan bentuk dukungan, sehingga patut untuk memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, CWM, CRA, CRP dan seluruh jajaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Ketua Program Studi Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Dr. Madris, SE.,M.Si.

4. Seluruh Dosen pengajar dan staf Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin atas bimbingan dan bantuan selama proses perkuliahan hingga penulisan disertasi.
5. Rektor Universitas Sulawesi Barat Dr. H. Aksan Djalaludin, MS. beserta jajaran atas dukungannya selama penulis menempuh pendidikan program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin.
6. Dekan Fakultas Ilmu Kesehatan Prof. Dr. Muzakkir, M.Kes., beserta jajaran dalam memberikan dukungan serta kebijaksanaannya kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin.
7. Ungkapan cinta dan terima kasih atas dukungan yang tiada henti kepada Istri Andi Rian Puspitasari dan anak-anakku LM. Miqdad Khaizuran, LM. Ayyash Athafariz, dan LM. Dharda Dhiaulhaq atas penyertaannya dalam suka dan duka selama menempuh studi pendidikan Doktor
8. Ucapan terima kasih tidak terhingga saya ucapkan kepada saudara-saudaraku tercinta Laode Abdul Rahman, Laode Muh. Said, Nur'ain, Laode Makta, Waode Nini Hasanah, dan Waode Ila Zulaikha, serta Ipar-ipar dan semua keponakan-keponakan. Terima kasih banyak atas perhatian, dukungan dan doa yang tak henti-hentinya.

9. Teman-teman seperjuangan program doktor Ilmu Ekonomi Tahun 2017. Semangatnya dalam menempuh pendidikan bersama sangat luar biasa dengan berbagai tantangan yang kita lalui bersama.
10. Semua Pihak yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu yang turut membantu serta menyumbangkan pemikirannya kepada penulis dalam menyelesaikan disertasi.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki keterbatasan, oleh karena itu, masukan, kritik, dan saran senantiasa diharapkan dari berbagai pihak.

Akhirnya kepada Allah SWT kami memohon dan berdoa semoga segala usaha dan kerja keras penulis dalam proses penyusunan dan penyelesaian disertasi ini senantiasa tercerahkan sehingga dapat menghasilkan karya yang bermanfaat bagi kemaslahatan manusia, bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bernilai ibadah di sisi Allah SWT.

Walaikum salam Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, Desember 2022

Penulis

La Ode Hidayat

## ABSTRAK

LAODE HIDAYAT. *Studi Sustainability Competitive Advantage melalui Co-Creation Value dan Innovation Capability pada Rumah Sakit Swasta di Kota Makassar* (dibimbing oleh Nurdin Brasit, Abd. Rahman Kadir, dan Nuraeni Kadir).

Rumah Sakit di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat untuk menghadapi lingkungan VUCA. Adaptasi sangat diperlukan agar rumah sakit mempunyai *sustainability competitive advantage* dengan memaksimalkan sumber daya dan kemampuan beradaptasi melalui *co-creation value* dan *innovation capability*. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh sumber daya rumah sakit swasta Tipe B di Kota Makassar (sumber daya manusia, keuangan, orientasi pasar, budaya organisasi, peralatan, dan teknologi informasi) terhadap *sustainability competitive advantage* melalui *co-creation value* dan *innovation capability*. Penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (*explanatory*). Data dikumpulkan dari survei terstruktur terhadap 262 pegawai rumah sakit swasta Tipe B di Kota Makassar dengan menggunakan metode penyampelan purposif dan diolah dengan *structural equation model* (SEM) PLS (WarpPLS). Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan secara langsung sumber daya manusia, budaya organisasi, dan teknologi informasi terhadap *co-creation value* dan berpengaruh positif dan signifikan tidak langsung terhadap *innovation capability* dan *sustainability competitive advantage* melalui *co-creation value*. *Co-creation value* berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap *sustainability competitive advantage* dan tidak langsung melalui *innovation capability*. Sementara itu, sumber daya keuangan, orientasi pasar, dan peralatan berpengaruh negatif tidak signifikan secara langsung terhadap *co-creation value* serta berpengaruh negatif tidak signifikan secara tidak langsung terhadap *innovation capability* dan *sustainability competitive advantage* melalui *co-creation value*. Studi ini menunjukkan bahwa interaksi antara sumber daya manusia, budaya organisasi, teknologi informasi dan *co-creation value* serta *innovation capability* dapat meningkatkan *sustainability competitive advantage* rumah sakit. Disarankan kepada manajer rumah sakit agar menyoroti pentingnya *co-creation value* dan *innovation capability* dalam industri rumah sakit yang sangat kompetitif dan terbatas sumber dayanya.

Kata kunci: *sustainability competitive advantage*, *co-creation value*, *innovation capability*, sumber daya rumah sakit.



## ABSTRACT

LAODE HIDAYAT. *Study of Sustainability Competitive Advantage through Co-Creation Value and Innovation Capability at Private Hospitals in Makassar City* (Supervised by Nurdin Brasit, Abd. Rahman Kadir, and Nuraeni Kadir).

Hospitals in Indonesia are experiencing rapid growth to face the VUCA environment. Hospital adaptation is needed to have a sustainable competitive advance by maximizing resources and adaptability through co-creation value and innovation capability. This study aims to analyze the influence resource of private hospital type B in Makassar City (human resources, finance, market orientation, organizational culture, equipment, and information technology) on sustainability competitive advantage through co-creation value and innovation capability. This study used an explanatory pattern. Data were collected from a structural survey of 262 employees of type B private hospitals in Makassar using a purposive sampling method and processed with the PLS Structural Equation Model (SEM) (WarpPLS). The results of the study show a significant direct positive effect between human resources, organizational culture, information technology on co-creation value and a positive and significant indirect effect on innovation capability and sustainability competitive advantage through co-creation value. Co-creation value has a significant positive effect directly on sustainability competitive advantage and indirectly through innovation capability. Meanwhile, financial resources, market orientation, and equipment have no direct significant negative effect on co-creation value and indirectly insignificant negative effect on innovation capability and sustainability competitive advantage through creation value. This study shows that the interaction between human resources, organizational culture, hospital information technology, and co-creation value and innovation capability can increase the hospital's sustainability competitive advantage. The results provide guidance for hospital managers and highlight the importance of co-creation value and innovation capability in the highly competitive and resource-constrained hospital industry.

**Keywords:** sustainability competitive advantage, co-creation value, innovation capability, hospital resources.



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	24
1.3 Tujuan Penelitian.....	24
1.4 Manfaat Penelitian.....	29
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b> .....	<b>31</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	31
2.1.1 The Resource Based View Theory .....	32
2.1.2 Teori Dinamic Capability.....	35
2.1.3 Servis Determinant Logic .....	37
2.1.4 Kapabilitas Inovasi.....	39
2.1.5 Keunggulan Bersaing .....	54
2.1.6 Kolaborasi Penciptaan Nilai ( <i>Co-Creation Value</i> ) .....	62
2.1.7 Sumber Daya Manusia Rumah Sakit.....	67
2.1.8 Keuangan RS .....	68
2.1.9 Orientasi Pasar.....	68
2.1.10 Budaya Organisasi .....	69
2.1.11 Peralatan Rumah Sakit.....	69
2.1.12 Teknologi Informasi Rumah Sakit.....	70
2.2 Tinjauan Empiris .....	70
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>96</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	96
3.2 Hipotesis.....	120
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	<b>123</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	123
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	123
4.3 Populasi dan Sampel.....	124
4.4 Jenis dan Sumber Data .....	124

4.5 Metode Pengumpulan Data.....	125
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	125
4.7 Teknik Analisis Data .....	127
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>142</b>
5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	142
5.2. Karakteristik Responden .....	156
5.3. Analisis Statistik Deskriptif .....	157
5.4. Analisis Model .....	167
5.5. Pengujian Structural Model .....	176
5.6. Pembahasan.....	187
5.7. Implikasi Penelitian .....	219
5.8. Keterbatasan Penelitian .....	220
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>221</b>
6.1. Kesimpulan.....	221
6.2. Saran Penelitian .....	225
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>227</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1. Perubahan Perspektif dari <i>Goods-Dominant Logic</i> ke <i>Service-Dominant Logic</i> .....	39
Tabel 5.1. Objek Penelitian dan Kepemilikannya .....	142
Tabel 5.2. Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin, Masa Kerja, dan Pendidikan .....	156
Tabel 5.3 Dasar Interpretasi Skor Item Dalam Variabel Penelitian .....	157
Tabel 5.4. Statistik Deskriptif SDM Rumah Sakit .....	158
Tabel 5.5. Tabel Statistik Deskriptif Variabel Keuangan rumah sakit...	159
Tabel 5.6. Statistik Deskriptif orientasi pasar rumah sakit.....	160
Tabel 5.7. Statistik Deskriptif Variabel Budaya organisasi .....	161
Tabel. 5.8. Statistik Deskriptif variabel peralatan RS .....	162
Tabel 5.9. Statistik Deskriptif variabel Teknologi Informasi RS .....	163
Tabel 5.10. Statistik Deskriptif variabel Co Creation Value .....	164
Tabel 5.11. Statistik Deskriptif variabel Innovation Capability .....	165
Tabel 5.12. Statistik Deskriptif variabel SCA RS .....	166
Tabel 5.13. Hasil uji linieritas .....	168
Tabel 5.14. Hasil Uji <i>Convergent validity</i> .....	169
Tabel 5.15. <i>Cross loadings</i> untuk Uji <i>discriminant validity</i> .....	172
Tabel 5.16. <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> dan Korelasi antar Variabel Laten .....	174
Tabel 5.17. <i>Composite Reliability</i> .....	175
Tabel 5.18. Hasil R-square .....	177
Tabel 5.19 : Evaluasi Pengujian model .....	178
Tabel 5.20. Hasil Pengujian Hipotesis .....	179

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Pertumbuhan Rumah Sakit Swasta di Indonesia.....	13
Gambar 1.2. Keterkaitan sumberdaya, kapabilitas dan competitive advantage .....	22
Gambar 2.1. Proses Co-creation value.....	67
Gambar 2.2. Kerangka Konsep Penelitian.....	119
Gambar 5.1. Hasil Inner Model ( <i>Original Sample Estimate</i> ) .....	176

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Kita hidup di masa yang paling menakjubkan dan juga sangat menantang. Banyak terjadi perubahan mendasar di berbagai bidang kehidupan pribadi dan profesional. Upaya industrialisasi sejak zaman mesin pertama telah membawa kemakmuran, kekayaan, dan pembangunan masyarakat kita. Selama dekade terakhir, kemajuan dalam sains dan teknologi telah menyebabkan meningkatnya upaya globalisasi dan pertumbuhan ekonomi dunia yang mengarah pada penemuan-penemuan dan pilihan baru di semua bidang kehidupan. Pertumbuhan ekonomi dunia yang berkelanjutan sebagian besar telah membuat banyak orang percaya bahwa paradigma dan pendekatan yang dipelajari, diterapkan, dan dikembangkan dimasa dahulu tidak akan cukup untuk digunakan dimasa yang akan datang (Mack, Khare, Krämer, & Burgartz, 2015).

Suatu fenomena baru memasuki abad XXI: 1). Tingkat kompetisi yang semakin dahsyat. 2). Teknologi baru dihasilkan dalam waktu yang lebih singkat, 3). Pasar dan kondisi ekonomi seluruh dunia menjadi lebih tidak stabil, 4). Bisnis semakin mengglobal, 5). Komposisi pekerjaan terus berubah. demikian juga nilai-nilai karyawan dan harapannya 6). Lingkungan usaha mengalami perubahan drastis, sehingga semakin

kompleks 7). Setiap aspek bisnis mengalami perubahan-perubahan drastis (Wirasasmita, 2010).

Di banyak industri, gelombang volatilitas, ketidakpastian, dan kompleksitas bisnis yang meningkat sedang mengguncang pasar dan mengubah sifat persaingan (Doheny, Nagali, & Weig, 2012). Dengan menggunakan akronim untuk *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity* (VUCA), para pakar dan pemimpin telah menyatakan bahwa kita sekarang hidup dalam 'VUCA World'. Perputaran yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis ini menciptakan banyak sekali jebakan bagi para pemimpin. Tentu saja, orang-orang optimis melihat keunggulan yang dapat diperoleh perusahaan jika pemimpinnya menguasai tantangan yang menyertainya. Sebagai contoh: “ Volatilitas memberikan peluang keuntungan. ’(Warwick-Ching, 2013), “ Ketidakpastian (*uncertainty*) adalah kesempatan. ’(Hemingway & Marquart, 2013), “ Menyederhanakan kompleksitas (*complexity*) TI [adalah] peluang besar. ’(Boston Consulting Group, 2013), “ Ambiguitas (*ambiguity*) sama dengan peluang. ’(Amerasia Consulting Group, 2013)(Bennett & Lemoine, 2014)

"V" dalam akronim VUCA berarti *volatility*. Ini berarti sifat, kecepatan, volume, dan besarnya perubahan yang tidak dalam pola yang dapat diprediksi (Lawrence, 2013, Sullivan, 2012a). Volatilitas adalah turbulensi, sebuah fenomena yang terjadi lebih sering daripada di masa lalu. Studi BCG menyimpulkan bahwa turbulensi keuangan telah meningkat dalam intensitas dan bertahan lebih lama daripada di masa lalu (Lawrence, 2013;

Sullivan, 2012b). Penggerak turbulensi lain dalam bisnis saat ini termasuk digitalisasi, konektivitas, liberalisasi perdagangan, persaingan global, dan inovasi model bisnis (Lawrence, 2013).

"U" dalam akronim VUCA berarti *uncertainty*, atau tidak adanya prediksi terhadap masalah dan peristiwa (Lawrence, 2013; Kingsinger dan Walch, 2012). Masa volatil menyulitkan para pemimpin untuk menggunakan isu dan peristiwa masa lalu sebagai prediktor hasil di masa depan, membuat peramalan menjadi sangat sulit dan pengambilan keputusan menjadi menantang (Lawrence, 2013; Sullivan, 2012a).

"C" di VUCA berarti *complexity*. Seringkali ada banyak penyebab dan sulit untuk dipahami dan faktor mitigasi (baik di dalam maupun di luar organisasi) yang terlibat dalam masalah. Lapisan kompleksitas ini, menambah turbulensi perubahan dan tidak adanya prediktor masa lalu, menambah kesulitan dalam pengambilan keputusan. Ini juga menyebabkan kebingungan, yang dapat menyebabkan ambiguitas (Lawrence, 2013).

"A" di VUCA berarti *ambiguity*. Ambiguitas adalah kurangnya kejelasan tentang arti dari suatu peristiwa (Caron, 2009), atau, seperti yang ditulis oleh Sullivan (2012a), Lawrence (2013), "sebab dan 'siapa, apa, di mana, bagaimana, dan mengapa" di belakang hal-hal yang terjadi tidak jelas dan sulit dipastikan ". Eric G. Kail mendefinisikan ambiguitas dalam model VUCA sebagai "ketidakmampuan untuk secara akurat mengonseptualisasikan ancaman dan peluang sebelum mereka menjadi

mematikan" (Lawrence, 2013; Kail, 2010). Gejala ambiguitas organisasi, menurut Kail (2014), adalah frustrasi pada hasil ketika prestasi terkotak gagal untuk menambah keberhasilan yang komprehensif atau bertahan lama (Kaivo-oja & Lauraeus, 2018).

Perubahan yang terjadi demikian cepat dan dinamis memunculkan persaingan yang sangat ketat dan hal itu menuntut perusahaan atau organisasi untuk senantiasa beradaptasi dengan setiap perubahan. Cepatnya Globalisasi dan perubahan teknologi mengharuskan perusahaan atau organisasi untuk melakukan perubahan dengan cara meningkatkan produktivitas dan kualitas secara terus menerus (continuous improvement) untuk meraih keunggulan kompetitive yang berkelanjutan (sustainable competitive advantage).

Organisasi dalam kehidupan nyata adalah wadah yang mempunyai system terbuka. Ini berarti bahwa organisasi bukan saja saling berhubungan dengan lingkungannya internal, tapi hubungan yang lebih luas merupakan hal yang sangat penting bagi keberadaan dan kelangsungan hidup organisasi itu. Kita tahu bahwa para manajer atau bahkan siapapun tentu tidak menyukai ketidakpastian. Karena resiko akan selalu muncul karena adanya ketidakpastian tersebut. Mereka tidak suka tergantung kepada organisasi-organisasi lain. Jika manajemen dapat menentukan segalanya sendiri, tanpa melibatkan pihak-pihak lain maka ia akan lebih suka beroperasi di lingkungan yang dapat diramalkan dan dapat berdiri sendiri secara penuh. Dalam dunia yang sedemikian

sempurna, maka tidak akan ada kebutuhan untuk mempunyai rencana kontingensi karena tidak akan terjadi kejutankejutan dan organisasi tersebut akan terhindar dari adanya pengaruh organisasi lainnya. Namun semua organisasi akan menghadapi sebetulnya ketidakpastian, dan banyak perubahan lingkungan yang cukup dinamis yang tidak bisa dihindari oleh organisasi apapun.

Perusahaan harus senantiasa berusaha agar dapat meraih sebuah keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang sifatnya berkelanjutan atau terus menerus hal ini dimaksudkan agar perusahaan tetap menjadi yang terbaik dalam industri. Untuk itu diperlukan strategi-strategi pencapaian yang benar. Keberlanjutan tergantung pada kemampuan sebuah perusahaan untuk berada satu langkah di depan pesaing, dan kemampuan sebuah perusahaan dalam beradaptasi dengan berbagai perubahan lingkungan. Strategi akan menyeimbangkan antara organisasi dan lingkungan.

RBV merupakan salah satu pendekatan dalam merancang suatu strategi mencapai keunggulan bersaing dengan menggunakan *resources* dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Barney, (1991) mengatakan bahwa *competitive advantage* dapat dicapai oleh perusahaan memiliki sumberdaya dan kapabilitas yang *valuable, rare, inimitable, non-substitutable*. dengan kekhususan yakni nilai yang dimiliki oleh *resources* perusahaan yang tidak dapat dimiliki oleh perusahaan atau pesaing tidak mudah menirunya. Untuk itu perlu dikenali faktor yang mempengaruhi

eksistensi resources apakah dari keterbatasan supply atau dari upaya inovasi yang dilakukan terus menerus. Kriteria-kriteria yang dipersyaratkan tersebut membuat perusahaan sulit mendapatkan sumberdaya dan kapabilitas yang berkelanjutan.

Untuk mengatasi persoalan ini maka Miller (2003) mencoba memperkenalkan sebuah pandangan asymmetry perusahaan. Pandangan asymmetry ini mengatakan bahwa perusahaan tidak fokus lagi pada pengembangan sumberdaya dan kapabilitas tapi lebih pada asymmetry perusahaan. Dalam hal ini asymmetry adalah tipe skill, proses atau aset perusahaan yang tidak dapat ditiru atau dicopy oleh pesaing. Asymmetry ini memiliki karakteristik rare, inimitable dan nonsubstitutable meskipun tidak dihubungkan dengan mesin penciptaan nilai dan lebih berbentuk liability. Dengan melakukan pencarian dan mengkonsepkan kembali asymmetry perusahaan dan menerapkannya dalam desain organisasi dan menggunakannya dalam peluang pasar yang sesuai maka banyak perusahaan yang dapat merubah asymmetry menjadi kapabilitas yang berkelanjutan.

Kapabilitas perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam meraih keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun kapabilitas tidak boleh statis karena tuntutan pasar dan lingkungan juga mengalami perubahan yang sangat sangat dinamis. Perubahan-perubahan ini mengharuskan perusahaan untuk senantiasa melakukan proses belajar yang akhirnya akan menciptakan dynamic capability. Dynamic capability

akan mampu menjawab tantangan perubahan dan membuat perusahaan dapat tetap bertahan dalam persaingan dan akan mampu meraih sustainable competitive advantage.

Lingkungan senantiasa mengalami perubahan. Karena itu adaptasi terhadap perubahan lingkungan perlu dijadikan perhatian khusus agar organisasi mempunyai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Analisis lingkungan internal merupakan hal yang sangat penting untuk memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan mengetahui kelemahan dan kekuatan, maka perusahaan akan dapat mengantisipasi berbagai tantangan yang akan dihadapi dan merubah kelemahan yang mereka miliki menjadi sebuah kekuatan. Salah satu teori pengembangan strategi dalam analisis lingkungan internal adalah menggunakan pendekatan Resources Based View (RBV). Constance E Helfat and Peteraf, (2003) mengatakan bahwa pemahaman tentang Resources Based View (RBV) yang menjelaskan persaingan yang heterogenitas berdasarkan perbedaan sumberdaya dan kapabilitas diantara para pesaing merupakan hal yang penting. Margaret A. Peteraf, (2003) mengatakan bahwa implikasi dari Resource based theory (RBV) adalah para pesaing tidak hanya dapat mengidentifikasi kesamaan diantara produk mereka tapi juga kesamaan diantara sumberdaya dan kapabilitasnya. Dengan demikian sebenarnya pendekatan ini dimaksudkan untuk menjelaskan mengapa suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya? Mengapa suatu perusahaan memperoleh laba

yang lebih besar dari perusahaan lainnya? Apa yang membuat keunggulan bersaing tetap berkelanjutan? Salah satu kekuatan dari pendekatan Resource Based View (RBV) tercermin dalam kemampuannya untuk menjelaskan mengapa suatu perusahaan memiliki keunggulan bersaing dalam bisnis tunggal dan keunggulan perusahaan yang melewati berbagai bisnis lainnya.

Konsep keunggulan kompetitif pertama kali dikemukakan oleh ekonom Inggris Chamberlin pada tahun 1939 dan kemudian diperkenalkan pada bidang manajemen strategis oleh Ansoff (1965). Dalam buku Porter (1985), *Competitive Strategy*, dia mengamati bahwa kepemimpinan biaya secara keseluruhan, diferensiasi, dan fokus adalah tiga strategi umum yang membantu bisnis memperoleh keunggulan kompetitif.

Teori keunggulan kompetitif endogen pertama kali dirumuskan oleh Rumelt (1982), yang berfokus terutama pada faktor internal bisnis sebagai penentu keunggulan kompetitif. Pendekatan ini berpendapat bahwa akumulasi sumber daya internal dan kompetensi adalah kunci untuk menjelaskan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar dan mempertahankan daya saing. Kelompok teori ini terdiri dari empat anggota utama: teori berbasis sumber daya (RBT); teori kemampuan inti; teori berbasis pengetahuan; dan teori kemampuan dinamis.

RBT melihat pengembangan sumber daya sebagai dasar kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Akar ide RBT dapat ditelusuri kembali ke Penrose (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986b), Dierickx and Cool (1989), dan Peteraf (1993) kemudian berkontribusi untuk memperluas RBT.

Kemampuan perusahaan yang unik dan tak ada bandingannya yang diperoleh melalui proses pembelajaran jangka panjang dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif perusahaan, yang memunculkan teori berbasis kemampuan. Aliran pemikiran yang paling representatif adalah kompetensi inti perusahaan (Prahalad & Hamel, 1990), kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997), dan teori berbasis pengetahuan (Grant, 1996).

Inovasi merupakan dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, dan berhubungan erat dengan pengetahuan. Inovasi adalah proses yang mengubah bentuk gagasan/ide baru ke dalam nilai baru. Inovasi tidak dapat dilakukan tanpa ada kreatifitas. Inovasi merupakan faktor yang penting bagi organisasi-organisasi untuk bersaing di pasar secara efektif (Hitt dan Ireland, 2001). Organisasi-organisasi harus focus pada inovasi secara intensif untuk membebedakan dirinya dari para pesaing. Untuk hidup dan bertumbuh secara kontinyu, organisasi harus berinovasi dalam rangka membentuk ulang keunggulan bersaing mereka. Organisasi yang tidak memiliki Kemampuan untuk berinovasi mungkin menginvestasikan

waktu dan sumber daya di dalam mempelajari pasar, tanpa kemampuan mempraktekannya (Hurley, Hult, Abrahamson, & Maxwell, 1998)

Inovasi telah secara luas dianggap sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup di lingkungan yang dinamis dan titik penting dari strategi organisasi. Organisasi berinovasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal mereka dan untuk menanggapi perubahan eksternal dan organisasi yang dirasakan dengan banyak industri secara tradisional berfokus pada inovasi internal sedangkan yang lain telah dalam proses co-inovasi terus menerus selama beberapa dekade. Dekade terakhir telah melihat peningkatan persaingan global yang telah menghasilkan munculnya pendekatan baru untuk kerjasama untuk inovasi. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah menyebabkan integrasi pelanggan dan pemasok ke dalam proses inovasi meskipun jarak fisik di antara mereka (Savitskaya, 2011).

Telah banyak temuan mengakui bahwa inovasi bukan hanya keharusan untuk kemajuan ekonomi dan sosial, tetapi juga adalah seni dan keterampilan, yang menopang kemajuan dan kelangsungan hidup spesies manusia. Kita semua telah melihat bagaimana industri seperti industri musik dan buku, yang ada relatif tidak berubah selama beberapa dekade, telah diubah melalui teknologi digital. Perubahan ini mencontohkan 'disrupsi kreatifitas' Schumpeter dan 'disrupsi teknologi' Christensen di mana pemain baru seperti Amazon dan Spotify telah

menggantikan pemain lama seperti toko HMV dan Borders. Sebagai masyarakat global, kita sudah seharusnya siap untuk tahap berikutnya dari era disrupsi karena sistem tingkat masyarakat seperti Smart City, pertanian, energi, kesehatan, dan sistem transportasi ditetapkan untuk disrupsi digital. Demikian pula, banyak industri yang siap untuk disrupsi digital. Manfaat potensialnya sangat besar dan begitu pula tantangannya. Inovasi dan perubahan yang diperlukan untuk mendorong transformasi ini akan membutuhkan banyak kolaborasi dan penyelarasan di seluruh ekosistem dan bahkan masyarakat (Malaval, Bénaroya, & Aflalo, 2014).

Sektor kesehatan tidak dapat terlepas dari pengaruh kemajuan teknologi digital. Industri kesehatan harus telah mempersiapkan diri dalam menjalani era disrupsi kesehatan 4.0. Berbagai tantangan dan permasalahan khususnya dari segi *big data*, keamanan data, regulasi, dan sumber daya manusia tidak boleh menjadi penghambat dalam mewujudkan sistem transformasi digital yang berkualitas (Thuemmler & Bai, 2017).

Inovasi model bisnis layanan sangat penting bagi rumah sakit dan organisasi layanan kesehatan lainnya untuk menciptakan dan membentuk pasar layanan kesehatan baru dan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sebagian besar inovasi model bisnis layanan berfokus pada sumber dan komponen penciptaan nilai. Penting bagi manajer untuk mengetahui cara menggunakan model bisnis layanan dan cara mencapai inovasi model bisnis layanan (Pfannstiel & Rasche, 2017).

Inovasi layanan kesehatan dapat didefinisikan sebagai pengenalan konsep, ide, layanan, proses, atau produk baru yang ditujukan untuk meningkatkan perawatan, diagnosis, pendidikan, keterjangkauan, pencegahan dan penelitian, dan dengan tujuan jangka panjang untuk meningkatkan kualitas, keamanan, hasil, dan efisiensi biaya (Pfannstiel & Rasche, 2017).

Inovasi model layanan mengambil signifikansi yang patut diperhatikan di sektor rumah sakit dalam menghadapi perubahan besar (disrupsi) akibat dari digitalisasi. Rumah sakit harus melampaui dumping biaya dan keunggulan operasional (lean, mean, clean) yang harus disiapkan dalam integrasi digital. Rumah sakit juga harus mendefinisikan layanan dari perspektif pasien dan mengapa rumah sakit yang cerdas dan berfokus pada pasien (Kodama, 2018).

Rumah sakit semakin berkembang menjadi entitas ekonomi yang menghadapi persaingan ketat dalam berbagai dimensi. Sementara dalam dua dekade terakhir efisiensi dan pengurangan biaya menempati peringkat tinggi dalam agenda manajemen, para pemimpin rumah sakit semakin mengakui bahwa mereka tidak dapat menghindari penyusutan yang besar dan strategi mewujudkan keberhasilan (Pfannstiel & Rasche, 2017)

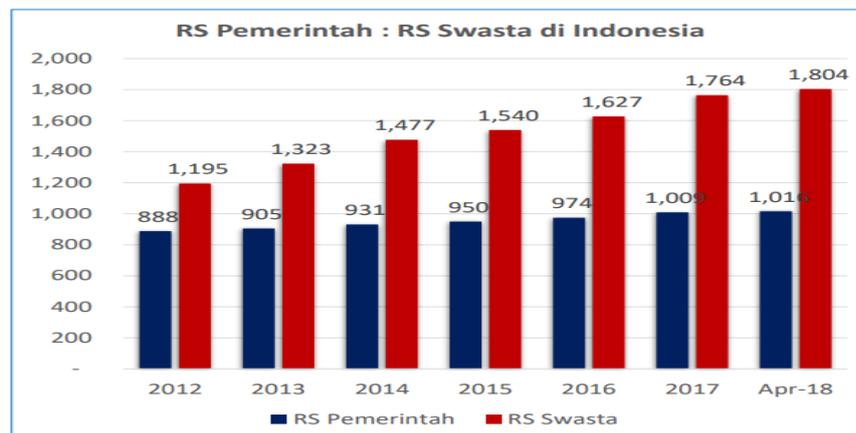
Transformasi digital telah berperan dalam hal revolusi berbagai industri, khususnya dalam bidang kesehatan. Teknologi di bidang kesehatan memungkinkan seorang individu untuk mendapatkan hidup

yang lebih sehat, usia harapan hidup yang lebih panjang, dan kehidupan yang lebih produktif. Sebagai contoh, pada tahun 2015, *telemedicine* diakses oleh lebih dari satu juta penduduk. Angka ini meningkat secara signifikan di tahun 2018, dimana jumlah penduduk yang mengakses *telemedicine* telah mencapai 7 juta orang. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi telah memberdayakan pasien bahkan sampai di area terpencil sekalipun untuk mengakses pelayanan kesehatan yang berkualitas (Adella, 2019).

Selain *telemedicine*, beberapa teknologi kesehatan lainnya di era industri 4.0 yang sudah berkembang dan dimanfaatkan oleh berbagai fasilitas pelayanan antara lain adalah *artificial intelligence*, *blockchain*, *IoT (internet of things)*, dan pelayanan *robotic*. Seiring berbagai kemajuan yang ada, semakin banyak perusahaan kesehatan yang memandang bahwa teknologi bukan hanya dimanfaatkan sebagai sarana prasarana tapi juga sebagai aset strategis. Dari fakta ini, muncul pemikiran bahwa teknologi yang dimanfaatkan secara optimal akan memberikan insight atau masukan yang sangat berguna terhadap kemajuan bisnis. Analisis data yang tepat dapat digunakan untuk meningkatkan akses pelayanan kepada masyarakat, meningkatkan efektifitas sumber daya manusia, meningkatkan kualitas pelayanan, dan mengurangi biaya layanan kesehatan (Adella, 2019).

Industri perumahnyasakit telah berkembang sangat pesat di Indonesia dalam sepuluh tahun terakhir. Di tahun 2010 tercatat hanya ada 1.632

rumah sakit, namun hingga tahun 2020 tumbuh menjadi 2.840 RS. Pertumbuhan signifikan terjadi di sektor swasta. Sebagaimana pada gambar dibawah ini:



Sumber : Data Sekunder Kemenkes RI

Gambar 1. Pertumbuhan Rumah Sakit Swasta di Indonesia

Tingginya pertumbuhan mengindikasikan bahwa industri ini menguntungkan dari sisi ekonomi. Industri perumahsakitannya juga disukai oleh para investor karena pada umumnya memiliki ketahanan yang baik dari sisi keuangan, bahkan dari resesi ekonomi hingga bencana alam yang sering menimpa Indonesia.

Asumsi ketahanan ini dikarenakan pangsa pasar yang terus tumbuh, akan selalu ada orang yang sakit dan memerlukan pelayanan kesehatan. Ditambah adanya sistem asuransi sosial (BPJS Kesehatan) dan masih cukup luasnya pangsa pasar pasien umum (*out of pocket*), membuat daya tahan keuangan industri ini semakin kuat. Namun, asumsi ketahanan keuangan RS saat ini telah runtuh, akibat bencana non-alam pandemi Covid-19.

Pandemi Covid-19 telah menyebabkan fenomena penurunan jumlah kunjungan pasien. Fenomena terjadi karena banyak masyarakat saat ini menunda untuk datang berobat ke RS. Pemerintah dan RS juga saat ini sedang membatasi jumlah kunjungan pasien *non-emergency*. Hal ini dilakukan untuk mencegah penularan, baik bagi pasien dan tenaga kesehatan.

Survey WHO menemukan layanan kesehatan bagi masyarakat yang membutuhkan menjadi terganggu akibat Covid-19. Lebih dari setengah (53%) dari negara yang disurvei mengatakan, akses dan layanan untuk pengobatan hipertensi menjadi tertunda, 49% untuk pengobatan diabetes dan komplikasi yang berhubungan dengan diabetes, 42% untuk pengobatan kanker, dan 31% untuk keadaan darurat kardiovaskular juga ikut terdampak. Layanan rehabilitasi juga telah terganggu di hampir dua pertiga (63%) negara, padahal rehabilitasi adalah kunci pemulihan yang baik bagi mereka yang telah terkena penyakit parah seperti Covid-19 (*The COVID-19 resource centre is hosted on Elsevier Connect , the company ' s public news and information, 2020*).

Penurunan jumlah kunjungan kemudian berdampak terhadap penurunan pendapatan operasional RS. Padahal disisi lain, biaya operasional RS semakin meningkat untuk menghadapi pandemi Covid-19. Secara makro, dampaknya telah terlihat dari enam emiten RS yang melantai di Bursa Efek Indonesia, sepanjang rentang 2 Januari-15 Mei 2020, harga saham seluruhnya mengalami penurunan.

Saham Pemilik Omni Hospital anjlok 51,26%, yakni dari Rp 238 menjadi Rp 116. Mayapada Hospital anjlok 45,37%, yakni dari Rp 238 menjadi Rp 130. RS Royal Prima melorot 35,26%, yakni dari Rp 380 menjadi Rp 246. RS Hermina turun 20,98%, yakni dari Rp 3.670 menjadi Rp 2.900. RS Siloam turun 20,28%, menjadi Rp 5.500 dari semula Rp 6.900 dan RS Mitra Keluarga juga anjlok, sebesar 12,77%, yakni dari Rp 2.740 menjadi Rp 2.390.

Pada tingkat lebih kecil seperti pada RS daerah di Sulawesi Selatan, dampaknya juga telah terasa. Diantaranya RS Islam Faisal di Kota Makassar harus merumahkan sekitar 157 pegawainya karena kunjungan mengalami penurunan sekitar 80-90 persen.

Selanjutnya sekitar 80 tenaga sukarela di RSUD Lasinrang Pinrang, juga terpaksa dirumahkan, karena pasien turun drastis hingga 70 persen. Berbagai RS lain juga telah mengalami hal yang sama. Kesulitan ini semakin diperparah oleh lambatnya birokrasi pencairan klaim perawatan pasien Covid-19 oleh Pemerintah. Belum kita berbicara tentang apakah besaran Tarif perawatan Covid-19 yang disediakan sebenarnya telah sesuai dengan biaya *real* yang dikeluarkan oleh RS. Studi di Amerika menemukan bahwa setiap satu kasus pasien Covid-19 yang dirawat dengan menggunakan tarif DRG's Amerika saat ini, maka kerugian RS bisa mencapai \$2.800.

Saat ini pandemi Covid-19 sedang menguji ketahanan sistem pelayanan kesehatan di seluruh dunia termasuk Indonesia. Kemampuan

dalam merespons secara cepat dan tepat menjadi kunci agar kita dapat melalui krisis ini dengan baik. Jumlah kasus positif corona di Indonesia telah melebihi Cina, dengan jumlah 116.871. Menurut data Kementerian Kesehatan pada 05 Agustus 2020. Dari jumlah tersebut, yang sembuh 73.889 orang dan yang meninggal 5.432 orang (Covid.go.id). Karena itu, pemerintah pusat, pemerintah daerah, industri rumah sakit, asosiasi rumah sakit, dan para manajer rumah sakit harus bersiap merespons serangkaian gelombang pandemi Covid-19 yang sedang dan akan menghantam stabilitas organisasi rumah sakit yang akan berdampak buruk pada pelayanan yang ada di rumah sakit.

Covid-19 telah sangat menguji sistem kesehatan masyarakat kita. Negara dan sistem pelayanan kesehatan berusaha untuk segera pulih dari Covid-19 yang juga disisi lain sedang menguji sistem ekonomi kita. Inovasi akan memiliki peran penting untuk dimainkan dalam menjalankan organisasi pelayanan kesehatan dan pemulihannya dari masalah-masalah yang ada pada saat dan setelah fase coronavirus.

Serangan Covid-19 telah mendorong sejumlah perkembangan yang menggembirakan. Salah satu perkembangannya adalah mobilisasi yang cepat dari ilmuwan, perusahaan farmasi, dan pejabat pemerintah untuk meluncurkan berbagai inisiatif ilmiah untuk menemukan respons yang efektif terhadap virus. Pada saat ini, ada tes yang sedang berlangsung lebih dari 50 senyawa yang berbeda untuk digunakan sebagai vaksin terhadap virus covid-19. Sebagian besar dari ini pada akhirnya

kemungkinan akan gagal, tetapi keparahan krisis yang disebabkan oleh pandemi ini menuntut kita menyelidiki setiap kandidat vaksin yang memenuhi syarat untuk digunakan. Kita memerlukan eksperimen paralel yang cepat, dan itu haruslah data uji yang memilih vaksin kita, bukan proses politik atau birokrasi internal (Chesbrough, 2020).

*The resource dependence theory* menjelaskan bahwa budaya dan perilaku orientasi pasar organisasi dilakukan dengan cara membangun hubungan kolaborasi baik dengan sumber eksternal dan sumber internal, serta mengatur sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sedangkan Teori pandangan berbasis sumber daya (*Resource Based View*) menjelaskan bahwa kinerja bisnis mampu diraih dengan memanfaatkan sumber daya unik dan langka yang dimiliki oleh perusahaan. Teori kapabilitas dinamis merupakan perluasan dari RBV (*Resources Based Value*) yang dapat digunakan dalam situasi yang dinamis dan menunjukkan bagaimana keunggulan perusahaan dipertahankan setiap waktu (Ambrosini & Bowman, 2009). Kapabilitas berarti kemampuan untuk melakukan adaptasi, integrasi, dan konfigurasi kemampuan dalam mengelola sumber daya, kompetensi, dan fungsi kerja organisasi secara internal dan eksternal, Teece dkk.(1997). Dinamik adalah kemampuan untuk memperbaiki kompetensi cara melakukan bisnis/kerja organisasi sehingga bisa kongruen dengan tuntutan lingkungan. Artinya kapabilitas dinamik berarti organisasi yang telah membangun, mengelola, dan mempertahankan proses menemukan

pondasi kokoh dan kelebihan yang sulit ditiru oleh organisasi lain sehingga mempunyai daya saing (D. Teece & Pisano, 1994) (D. J. Teece, 2016).

Edith Penrose's memunculkan teori pertumbuhan perusahaan (Penrose, 1959) yang memberikan argumen dari pandangan berbasis sumber daya dalam literatur ekonomi. Dia mencatat bahwa, suatu perusahaan bukan hanya satu unit administrasi, namun merupakan kumpulan sumber daya produktif. Kutipan di atas menyoroti dimensi penting dari pandangan pemikiran berbasis sumber daya selama dekade terakhir, yaitu, peran manajer dalam pengembangan dan penyebaran sumberdaya (Amit dan Schoemaker 1993; Barney 1986, Barney dan Zajac 1994, Lei, Hitt dan Bettis 1996; Schoemaker 1992) dan hubungan sumber daya dan lingkup perusahaan (Chatterjee dan Wernerfelt 1991; Markides dan Williamson 1996; dan Prahalad dan Hamel, 1990).

Teori RBV menyatakan jika perusahaan memiliki sumber daya yang beraneka ragam, perusahaan akan memperoleh keuntungan berdasarkan pada sumber daya yang jarang ada. (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Pendukung teori RBV mengasumsikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara sumber daya strategis dan kinerja perusahaan (Amit dan Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). Resource Based View (RBV) menurut Barney (1991) menjelaskan bahwa terdapat heterogenitas atau tingkatan yang berbeda diantara perusahaan-perusahaan yang ingin meraih

keunggulan bersaing berkelanjutan. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat muncul dalam bentuk patent, property, proprietary technology.

Heterogenitas dari kapabilitas dan sumberdaya dalam perusahaan merupakan landasan dari Resource based view (RBV). Peteraf (2003) mengatakan bahwa Resource Based view merupakan pandangan yang menjelaskan heterogenitas pesaing disebabkan karena perbedaan sumberdaya dan kapabilitas penting dan tahan lama. Dan perbedaan-perbedaan ini merupakan sumber competitive advantage atau disadvantage.

Sumberdaya merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan bagi sebuah perusahaan. Wernerfelt (1984) mengatakan bahwa sumberdaya merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan dan dapat berupa aset tangible dan intangible yang sifatnya semi permanen terhadap perusahaan. Hal senada dikemukakan oleh Peteraf (2003) bahwa sumberdaya meliputi aset atau input untuk produksi (tangible dan intangible) yang dimiliki dan dapat dikontrol oleh perusahaan.

Barney (1991) mengatakan bahwa sumberdaya ini termasuk keseluruhan asset khusus perusahaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, knowledge, dll yang dapat digunakan perusahaan dalam mengembangkan strategi agar efektif dan efisien. Selanjutnya Barney (1991) mengatakan bahwa sumberdaya dapat berupa pengelompokan fisik, human dan kategori modal.

Amit and Schoemaker (1993) mengatakan bahwa Firms resources will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm artinya sumberdaya merupakan factor-faktor yang dapat dimiliki dan dapat dikontrol oleh perusahaan. Sumberdaya ini terdiri dari interalia dari kecakapan atau keterampilan teknik yang dapat diperdagangkan (seperti paten dan lisensi); asset financial atau asset fisik (seperti property, gedung, perlengkapan); human capital. Eisenhardt and Martin (2000) mengatakan bahwa Sumberdaya merupakan inti dari Resource based view (RBV). Sumber daya terdiri dari specific physical, human dan organizational asset yang dapat digunakan strategi penciptaan nilai. Sumberdaya termasuk local ability atau kompetensi sangat penting dalam keunggulan bersaing perusahaan seperti skill.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sumberdaya adalah asset tangible dan intangible yang dimiliki perusahaan yang dapat menghasilkan superior return. Sumber daya berwujud adalah aktiva yang dapat dilihat dan diukur. Sumber daya tidak berwujud adalah aktiva yang berurat dan berakar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu. Sumber Daya berwujud terdiri atas Sumber Daya Keuangan, Sumber daya Budaya Organisasi, Sumber daya Fisik (peralatan), dan Sumber Daya Teknologi Informasi. Sementara itu Sumber Daya Tidak berwujud terdiri atas sumber daya manusia, Sumber daya inovasi (kapasitas inovasi), dan sumber daya market (market orientasi). (Barney, 1991 dan Hall, 1992)

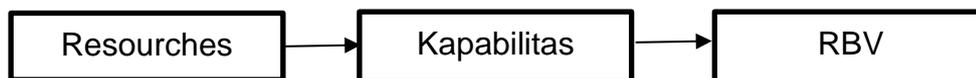
Komponen penting lain dari Resource based view (RBV) adalah kapabilitas. Miller (2003) mengatakan bahwa sumberdaya dapat dikonfigurasi menjadi kapabilitas dalam artian berbagai sumberdaya akan saling melengkapi misalnya tacit knowledge, skill administrasi, rutinitas, dan asset fisik secara fleksibel dapat menghasilkan output yang adaptif dan valuable. Peteraf (2003) mengatakan bahwa kapabilitas merupakan kemampuan sebuah organisasi melaksanakan pekerjaan yang terkoordinasi, menggunakan sumber daya organisasi dengan maksud mencapai tujuan tertentu.

Makadok (2001) mengatakan bahwa kapabilitas adalah tipe khusus dari sumberdaya, yang ada dalam organisasi dan merupakan sumberdaya yang tidak dapat ditansfer dan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari sumberdaya yang lain yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan pada defenisi ini maka Teece et al. (1997) mengatakan bahwa kapabilitas tidak mudah untuk dibeli, tapi kapabilitas harus dibangun. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumberdaya dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sumberdaya dan kapabilitas merupakan penentu competitive advantage atau disadvantage maka keduanya tidak boleh statis karena perubahan juga selalu terjadi. Pengembangan kapabilitas merupakan hal yang sangat penting karena dengan membangun dan mengembangkan

kapabilitas melalui proses belajar maka perusahaan akan dapat mengalahkan pesaing dan tetap memperoleh superior return.

Barney (1991) mengatakan bahwa sebuah perusahaan akan disebut memiliki sustainable Competitive Advantage jika mampu menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan diimplementasikan oleh perusahaan pesaing dan ketika perusahaan lain tidak dapat mencontoh manfaat dari strategi tersebut. Hubungan antara competitive advantage, sumberdaya dan kapabilitas, dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Keterkaitan sumberdaya, kapabilitas dan competitive advantage

Dari keterkaitan diatas peneliti berpandangan bahwa dalam pelayanan kesehatan kapabilitas untuk menggunakan sumberdaya dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan dibutuhkan sebuah kolaborasi penciptaan nilai (Co-Creation Value) yang didukung oleh teori *Service-dominant logic* sehingga untuk mendukung hal tersebut peneliti akan menguji apakah Co-Creation Value dapat menjadi perantara antara sumberdaya, kapabilitas dan competitive advantage.

Berdasarkan fenomena bisnis di era VUCA, fenomena pandemi covid-19 yang melanda dunia, juga didukung oleh data-data yang berkaitan dengan kondisi pelayanan kesehatan di era digitalisasi dan hantaman krisis akibat covid-19 serta dukungan dari banyaknya riset yang

berkaitan dengan bagaimana cara organisasi dapat bertahan dan bersaing serta menciptakan nilai kepada pelanggannya yang ditopang teori *Resource Based View* (Barney, 1991), Teori *Dinamic Capability* (Teece dkk, 1997) dan *Service Determinant Logic* (Vargo & Lusch, 2004) . Hal tersebut sangat mempengaruhi peneliti untuk memberikan kontribusi ilmu pengetahuan melalui penelitian ini kepada rumah sakit untuk dapat bertahan dalam situasi krisis covid-19 saat ini serta menghadapi lingkungan bisnisnya di era VUCA.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti merumuskan masalah penelitian kedalam pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan SDM rumah sakit terhadap Co-Creation Value?
2. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Keuangan rumah sakit terhadap Co-Creation Value ?
3. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Orientasi pasar rumah sakit terhadap Co-Creation Value ?
4. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Budaya organisasi terhadap Co-Creation Value ?
5. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Peralatan rumah sakit terhadap Co-Creation Value ?
6. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Teknologi Informasi

Rumah Sakit terhadap Co-Creation Value ?

7. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Co-Creation value terhadap innovation capability ?
8. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Co-Creation value terhadap Sustainability Competitive Advantage RS ?
9. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Innovation capability terhadap sustainability competitive advantage RS?
10. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan SDM rumah sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value ?
11. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Keuangan rumah sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value ?
12. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Orientasi pasar rumah sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value ?
13. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Budaya organisasi terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value ?
14. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Peralatan rumah sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value ?
15. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Teknologi Informasi Rumah Sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value?
16. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan SDM rumah sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value ?

17. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Keuangan rumah sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value ?
18. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Orientasi pasar rumah sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value ?
19. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Budaya organisasi terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value ?
20. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Peralatan rumah sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value ?
21. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Teknologi Informasi Rumah Sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value ?
22. Apakah Ada Pengaruh positif dan signifikan Co-Creation Value terhadap sustainability competitive advantage melalui innovation capability ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Umum Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh sumber daya rumah sakit swasta Tipe B di Kota Makassar (Sumber daya manusia,

Keuangan RS, Orientasi Pasar RS, Budaya Rumah Sakit, Peralatan RS, dan Teknologi Informasi RS) terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Rumah Sakit melalui Co-creation Value dan Innovation Capability.

### **1.3.2 Tujuan Khusus Penelitian**

Berkaitan dengan rumusan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan khusus yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Menganalisis Pengaruh SDM rumah sakit terhadap Co-Creation Value
2. Menganalisis Pengaruh Keuangan rumah sakit terhadap Co-Creation Value
3. Menganalisis Pengaruh Orientasi pasar rumah sakit terhadap Co-Creation Value
4. Menganalisis Pengaruh Budaya organisasi terhadap Co-Creation Value
5. Menganalisis Pengaruh Peralatan rumah sakit terhadap Co-Creation Value
6. Menganalisis Pengaruh Teknologi Informasi Rumah Sakit terhadap Co-Creation Value
7. Menganalisis Pengaruh Co-Creation value terhadap innovation capability
8. Menganalisis Pengaruh Co-Creation value terhadap Sustainability Competitive Advantage RS

9. Menganalisis Pengaruh Innovation capability terhadap sustainability competitive advantage RS
10. Menganalisis Pengaruh SDM rumah sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value
11. Menganalisis Pengaruh Keuangan rumah sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value
12. Menganalisis Pengaruh Orientasi pasar rumah sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value
13. Menganalisis Pengaruh Budaya organisasi terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value
14. Menganalisis Pengaruh Peralatan rumah sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value
15. Menganalisis Pengaruh Teknologi Informasi Rumah Sakit terhadap innovation capability melalui Co-Creation Value
16. Menganalisis Pengaruh SDM rumah sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value
17. Menganalisis Pengaruh Keuangan rumah sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value
18. Menganalisis Pengaruh Orientasi pasar rumah sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value
19. Menganalisis Pengaruh Budaya organisasi terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value
20. Menganalisis Pengaruh Peralatan rumah sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value

competitive advantage melalui Co-Creation Value

21. Menganalisis Pengaruh Teknologi Informasi Rumah Sakit terhadap sustainability competitive advantage melalui Co-Creation Value

22. Menganalisis Pengaruh Co-Creation Value terhadap sustainability competitive advantage melalui innovation capability

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memiliki beberapa manfaat, baik secara teoritis ataupun secara praktis.

##### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan bagi pengembang ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Strategi khususnya aspek Keunggulan Bersaing Berkelanjutan, Co-Creation Value dan Inovasi Rumah Sakit.
- 2) Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian empiris yang ada tentang faktor yang mempengaruhi Kolaborasi Penciptaan Nilai Kapabilitas Inovasi, dan Keunggulan Bersaing Rumah Sakit di Era VUCA.
- 3) Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian ilmiah selanjutnya sebagai bahan rujukan (literatur) atau dalam model penelitian terkait kajian open innovation.

##### **b. Manfaat Praktis**

- 1) Bagi Rumah Sakit, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna untuk mengadopsi *Co Creation Value* dan

*Innovation Capability* dalam mendorong keunggulan bersaing rumah sakit di era VUCA sehingga kedepannya Rumah Sakit dapat berkembang dengan cepat. Selain itu rumah sakit mampu berkolaborasi dengan berbagai pihak (stakeholder) didalam satu ekosistem dalam mengadopsi teknologi terbaru dalam bidang pelayanan kesehatan di Era VUCA saat ini.

- 2) Memberikan kontribusi kepada pengambil kebijakan terutama Kementerian Kesehatan untuk menyediakan regulasi yang mendukung terciptanya Smart Hospital.
- 3) Bagi peneliti, seluruh rangkaian kegiatan dan hasil penelitian ini diharapkan dapat lebih memantapkan penguasaan fungsi keilmuan yang dipelajari selama mengikuti program perkuliahan di Universitas Hasanuddin.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

Teori yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari teori *Resource Based View* (Barney, 1991), Teori *Dinamic Capability* (Teece dkk, 1997) dan *Service Determinant Theory* (Vargo & Lusch, 2004). Teori pandangan berbasis sumber daya (*Resource Based View*) menjelaskan bahwa kinerja bisnis mampu diraih dengan memanfaatkan sumber daya unik dan langka yang dimiliki oleh perusahaan. Teori kapabilitas dinamis merupakan perluasan dari RBV (*Resources Based View*) yang dapat digunakan dalam situasi yang dinamis dan menunjukkan bagaimana keunggulan perusahaan dipertahankan setiap waktu (Ambrosini & Bowman, 2009). Kapabilitas berarti kemampuan untuk melakukan adaptasi, integrasi, dan konfigurasi kemampuan dalam mengelola sumber daya, kompetensi, dan fungsi kerja organisasi secara internal dan eksternal, Teece dkk.(1997). Kapabilitas inovasi merupakan kemampuan dalam mengembangkan produk atau jasa sesuai dengan permintaan pasar dengan cara menerapkan proses-proses secara tepat serta cepat

dalam menanggapi perubahan teknologi maupun kesempatan tidak terduga yang dilakukan pesaing.(D. Teece & Pisano, 1994) (D. J. Teece, 2016).

### **2.1.1 *The Resource Based View Theory***

The resource based view theory atau pandangan berbasis sumber daya telah banyak digunakan dalam manajemen stratejik dan manajemen pemasaran. RBV fokus pada analisis tingkat internal tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. Teori pandangan berbasis sumber daya perusahaan telah dieksplorasi di literatur akademis sebagai sarana menjelaskan keunggulan kompetitif yang pada akhirnya menghasilkan kinerja unggul dalam perusahaan (Barney, 1991; Clulow et al., 2007). Teori pandangan berbasis sumber daya berpendapat pentingnya sumber daya kunci yang menunjukkan karakteristik tertentu memungkinkan perusahaan melaksanakan strategi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengamankan sumber keunggulan kompetitif dan pada gilirannya kinerja yang unggul di perusahaan (Barney, 1991b).

Pandangan berbasis sumber daya fokus pada analisis berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, menyatakan bahwa perbedaan kinerja perusahaan dapat dikaitkan dengan perbedaan sumber daya dan kemampuan. Sumber daya dapat didefinisikan sebagai faktor tidak berwujud dan berwujud yang mampu dikendalikan perusahaan (Amit and

Schoemaker 1993). Agar memiliki sumber daya beragam dan heterogen, perusahaan harus mendapatkan dan mengembangkan. Sumber daya tidak berwujud termasuk kemampuan dan aset termasuk pengetahuan, keterampilan, reputasi, dan kemampuan manajerial (Barney, 1991b).

Untuk memenangkan persaingan bisnis, perusahaan harus memiliki strategi yang cepat dan tepat sehingga mampu mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Perusahaan yang fokus terhadap sumber daya dan kemampuan (yang menerapkan konsep RBV) akan mampu bersaing secara terus menerus bila dibandingkan dengan perusahaan yang hanya fokus terhadap masalah produk atau market positioning. Dengan RBV, perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkesinambungan dengan memiliki serta mengendalikan asset-asset strategis, baik yang *tangible* maupun yang *intangibile* (Kamasak, 2015).

Dalam konsep RBV, yang menjadi focus perhatian adalah masalah sumber daya internal. Menurut Barner (2001), keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya internal yang dikelompokkan kedalam 3 kategori (Muharam, 2017) :

1. Sumber daya fisik, meliputi semua pabrik, peralatan, lokasi, teknologi, dan bahan baku.
2. Sumber daya manusia, meliputi seluruh pegawai, berikut pelatihan, pengalaman, kepandaian, pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

3. Sumber daya organisasi, meliputi struktur perusahaan, proses perencanaan, sistem informasi, hak paten, merk dagang, hak cipta, database, dan sebagainya.

Bagi perusahaan yang menerapkan RBV, harus mampu mengelola sumber daya internal tersebut melalui berbagai strategi yang menjadikannya mampu bersaing dalam waktu yang lama. Menurut Rumelt (1984), sumber daya yang dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan adalah yang memiliki ciri *imperfect substitutability* dan *imperfectly imitable*, sedangkan menurut Barney (1991), sumber daya yang ada harus memiliki karakteristik *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non substituable* (VRIN) (Barney, 1991b).

Mengacu pada pendapat Barney (1991), maksud dari karakteristik *valuable* adalah apakah produk/jasa memiliki nilai bagi penggunanya. Untuk menjadikan suatu produk/jasa memiliki kriteria 'bernilai' (*valuable*), maka tahap yang pertama produk/jasa perusahaan harus mempunyai manfaat inti (*core benefit*), untuk tahap berikutnya pasar harus mengubah manfaat inti menjadi produk dasar (*basic product*). Pada tingkat ketiga, produk/jasa yang dihasilkan harus merupakan produk yang diharapkan (*expected product*). Perusahaan harus mempersiapkan produk yang diharapkan, sekelompok atribut dan kondisi yang biasanya diharapkan pembeli ketika mereka membeli. Tidak cukup sampai pada tahap tersebut, untuk menciptakan produk/jasa yang bernilai, harus disiapkan pula produk tambahan (*augmented product*) yang melebihi harapan pelanggan. Di

negara-negara maju, produk tambahan dilakukan melalui positioning merek. Upaya terakhir adalah produk potensial (*potencial product*), mencermati berbagai kemungkinan transformasi yang dialami sebuah produk atau penawaran di masa depan. Perusahaan harus mampu mencari cara baru untuk memuaskan pelanggan dan membedakan penawaran mereka.

### **2.1.2 Teori *Dinamic Capability***

Keunggulan yang berkelanjutan dapat diperoleh jika organisasi memiliki kapasitas untuk terus menerus melakukan penyesuaian dan rekonfigurasi sumber dayanya secara kombinasi menyeluruh, baik internal/eksternal maupun tangible/intangible, untuk merespons perubahan pasar atau teknologi yang cepat. Barney (2008) justru mengkategorikan tiga prinsip dalam mendorong upaya perusahaan bisa mengungguli perusahaan-perusahaan lainnya, yaitu pertama, jangan membuat kesalahan, kedua, jika menguasai pasar, manfaatkan dan jagalah dengan bijak, Ketiga, tiru apa yang dapat bersaing dan eksploitasi asset yang unik untuk unggul. Prinsip terakhir ini dikategorikan sebagai Kapabilitas dengan teori RBV dan DCV. Dari kata kunci "kapabilitas dinamis" maka tentu saja dapat dengan mudah dimaknai dari pengertian masing-masing kata yaitu "kapabilitas" dan "dinamis". Dinamis merujuk pada pengertian lingkungan bisnis yang berubah-ubah yang menuntut kapasitas untuk selalu memperbaharui kompetensi dan tanggapan yang

inovatif. Sedangkan kapabilitas merujuk kepada cara organisasi yang seharusnya untuk beradaptasi, menyatu-padukan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kompetensinya agar dapat merespon perubahan lingkungan (Pisano, 2015).

Pendekatan strategis yang tepat untuk menganalisis kemampuan beradaptasi dengan lingkungan adalah kapabilitas dinamis, yang merupakan kemampuan untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan melakukan rekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal guna menyesuaikan dengan perubahan lingkungan (Teece, dkk. 1997). Kapabilitas dinamis dipandang penting dalam konteks perubahan karena membantu manajer dalam penciptaan nilai melalui inovasi. Fitur kunci dari kapabilitas dinamis adalah memungkinkan perusahaan untuk melakukan modifikasi secara cepat terhadap sumber dayanya, dan sekaligus melakukan revisi aktifitas rutinnnya sebagai respon terhadap tantangan (Lieberherr & Truffer, 2015).

Dengan menganalisis organisasi melalui sudut pandang kapabilitas dinamis memungkinkan peneliti untuk memperoleh pandangan yang menyeluruh mengenai tahapan-tahapan yang membentuk organisasi dan proses inovasi (Lin & Wu, 2014). Penelitian dan pengembangan, rutinitas pengembangan produk baru, struktur organisasi, pengambilan keputusan strategik, *social capital*, aliansi eksternal, adalah beberapa kapabilitas dinamis yang dapat diadaptasikan dan berpotensi untuk menciptakan inovasi (Kathleen M. Eisenhardt & Jeffrey A., 2000). *Incremental*

*innovation* memang diperlukan untuk keberlangsungan operasional bisnis, akan tetapi inovasi radikal diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang. Hal ini disebabkan inovasi radikal memberikan dampak positif dalam waktu lebih panjang terhadap posisi kompetitif perusahaan (Ceschin & Gaziulusoy, 2016)

### **2.1.3 Servis Determinant Logic**

*Service-Dominant Logic* adalah paradigma baru pemasaran yang mengutamakan layanan dalam proses pertukaran. *Service-Dominant Logic* pertama kali muncul dalam artikel berjudul *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing* oleh Vargo & Lusch (2004a). Kemunculan *Service-Dominant Logic* diawali karena adanya pergeseran perspektif pemasaran yang berfokus pada sumber daya tak terlihat, penciptaan nilai bersama serta relasional. Pergeseran perspektif ini berkembang dari aliran pemikiran mikroekonomika, manajemen pemasaran hingga terbentuknya fenomena jasa yang berada diluar mikroekonomika ataupun pemasaran jasa.

Vargo & Lusch (2004a) meyakini perspektif pemasaran terpusat pada logika baru pemasaran yang menekankan keutamaan layanan dibanding barang. Salah satu premis dasar *Service-Dominant Logic* berbunyi "*Service is the fundamental basis of exchange*". Dasar pemikiran ini menjelaskan bahwa fokus pertukaran ekonomi adalah jasa atau layanan yang dipertukarkan. Setiap pihak yang ingin mendapatkan manfaat harus memiliki kemampuan dan pengetahuan khusus dalam

proses pertukaran. Sedangkan barang berfungsi sebagai mekanisasi pertukaran. Hal ini yang menggambarkan perbedaan *services* dalam pandangan tradisional dengan *service* dalam konsep *Service-Dominant Logic*.

Awal kemunculan pemikiran *Service-Dominant Logic* merupakan cara pandang baru terhadap konsep pemasaran. Paradigma baru pemasaran ini menggeser konsep *Goods-Dominant Logic* ke arah *Service-Dominant Logic*. Faktor kunci *Goods-Dominant Logic* adalah output fisik dan transaksi diskrit. Sedangkan *Service-Dominant Logic* menekankan *intangibility*, proses pertukaran dan relasi (Tjiptono & Chandra, 2011:448) sebagai faktor kuncinya. Perbedaan konsep *Service-Dominant Logic* dengan konsep pemasaran tradisional juga terletak pada posisi pelanggan. Secara umum konsep *Service Dominant Logic* memandang pelanggan sebagai bagian yang terintegrasi dengan perusahaan.

Dalam membangun konsep *Service-Dominant Logic*, Vargo & Lusch juga memaparkan perspektif pemasaran yang bersumber dari ilmu layanan. Dalam persepektif ini pelanggan merupakan sumber daya *operant* dan sebagai kolaborator dalam penciptaan nilai.

Artinya model pemasaran yang diterapkan adalah dengan melibatkan pelanggan sebagai bagian internal. Lusch *et.al* (2008) menjelaskan pola kolaboratif dicerminkan dalam hubungan kerja yang lebih dekat, aliansi, usaha patungan, kemitraan, dan kecenderungan

menuju pencarian sumber daya. Perspektif *Service-Dominant Logic* (Lusch *et al.*, 2008) terdiri dari delapan aspek sebagaimana pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Perubahan Perspektif dari *Goods-Dominant Logic* ke *Service-Dominant Logic*

No.	G-D Logic	S-D Logic
1	Sumber daya <i>Operand</i>	Sumber daya <i>Operant</i>
2	Akuisisi sumber daya	Pencarian sumber daya
3	Barang dan jasa	Layanan dan pengalaman
4	Harga	Rencana nilai
5	Promosi	Dialog
6	Rantai pasok	Jaringan penciptaan nilai
7	Memaksimalkan tingkah laku	Pembelajaran melalui pertukaran
8	Memasarkan kepada	Kolaborasi Pemasaran

Sumber: Lusch *et al* (2008)

Uraian di atas menuju pada kesimpulan bahwa *Service-Dominant Logic* sebagai paradigma baru pemasaran, menekankan penyediaan layanan/jasa sebagai tujuan utama pertukaran ekonomi dan pemasaran (Lupiyoadi, 2013:4). Barang, uang, organisasi dan jejaring merupakan perantara dari kegiatan pertukaran jasa tersebut. Prinsip yang paling fundamental dalam proses pertukaran jasa adalah pengetahuan dan keterampilan yang terspesialisasi. Kegiatan dalam *Service-Dominant Logic* berorientasi pada pelanggan dimana pelanggan berperan sebagai bagian dari penciptaan nilai (*co-creation value*).

### 2.1.5 Kapabilitas Inovasi

Penelitian tentang inovasi telah diterbitkan oleh Qingrui Xu (Xu *et al.*, 2007), Michael Hobday (Hobday, 2005) dan Roy Rothwell (Rothwell, 1992). Berikut tabel dengan upaya untuk mengintegrasikan dua

pendekatan fase penelitian (Qingrui Xu) dan model teori (Michael Hobday dan Roy Rothwell). Meskipun kerangka waktu yang disarankan mungkin berbeda, ada beberapa kesepakatan konseptual bahwa teori inovasi berkembang sebagai berikut (Bouwer, 2018) :

Tabel 2.2. Evolusi Teori Riset Inovasi

<b>Tahun</b>	<b>Paradigma</b>
1970-an	Unit R&D perusahaan sebagai sumber inovasi mendorong teknologi ke pasar
1980-an	Departemen pemasaran memicu permintaan melalui kampanye promosi untuk menghasilkan daya tarik pasar
1990-an	Sistem inovasi push-pull seimbang yang mengintegrasikan dan menyelaraskan kedua upaya.
2000-an	Para Ilmuwan mulai melakukan riset ekosistem inovasi mengenai sistem inovasi perusahaan yang didorong oleh diri sendiri dan interaksi dengan lingkungan di sekitarnya.
2010-an	Pengaruh kuat dari transformasi digital dan platform digital yang selanjutnya akan mengintegrasikan teori manajemen inovasi saat ini ke dalam ekosistem inovasi digital terbuka.

Dengan Peta Evolusi Teori Riset Inovasi diatas, dimungkinkan untuk mengidentifikasi enam paradigma teori penelitian, masing-masing dengan fokus dan spesialisasi yang sangat berbeda, yaitu (Bouwer, 2018) :

1. *Corporate (in-firm) Competencies and Capabilities.*
2. *Value Innovation (Strategy Development).*
3. *Diffusion of Innovation (Strategy Execution).*
4. *Innovation as a System (or Engine).*
5. *Open Innovation Ecosystems.*
6. *Open Digital Innovation Platform Ecosystems (Open Innovation 2.0).*

Konsep teoritis *innovation competencies and capabilities* dimulai dengan Teori Kompetensi Inti (Hamel & Prahalad, 1990), yang kemudian diperluas dengan teori Kemampuan Dinamis (Teece dan Pisano, 1994). Teori-teori kompetensi dan kemampuan ini kemudian dikemas ke dalam kerangka kerja inovasi, dua contoh adalah Total Innovation Management (TIM) (Xu et al., 2007) (Xu et al., 2002) dan BvS Innovation Framework (Von Stamm, 2004), dengan berbagai variasi yang diikuti, terutama dari firma riset konsultasi industri. Kerangka kerja manajemen inovasi terbaru yang diketahui mengkonsolidasikan dan memadukan data penelitian empiris perusahaan konsultan industri ini, yang diterbitkan pada 2015 sebagai kerangka kerja Manajemen Inovasi Berbasis Kemampuan (Bouwer, 2018).

*Value Innovation* adalah penerapan teori manajemen inovasi untuk merencanakan peluncuran, pengiriman, dan pertumbuhan teknologi baru secara strategis di pasar. Teori dalam paradigma ini dimulai dengan beberapa matriks untuk membantu perusahaan dalam cara mendorong teknologi baru ke pasar, contohnya adalah Matoff Ansoff (1957), Matriks BCG (1970), GE-McKinsey Matrix (1980). Ini berubah dengan diperkenalkannya pendekatan yang lebih holistik dengan teori Five Compleitive Forces dan Competitive Advantage dari Michael Porter (Porter, 1979). Dengan pendekatan holistik baru pada 1980-an, teori-teori baru dikembangkan untuk menciptakan daya tarik pasar, contohnya

adalah teori positioning (Ries and Trout, 1981)(Adner, Oxley, & Silverman, 2018)

Hasilnya adalah perusahaan memposisikan diri (dan produk mereka) dalam segmen pasar dan mengembangkan kemampuan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan penawaran yang memenuhi kinerja fungsional, kualitas yang dapat diandalkan, dan harga yang rendah (karena efisiensi skala) untuk melayani pasokan- ekonomi. Posisi pasar sangat dipertahankan selama beberapa dekade dan kesuksesan sebagian besar karena hambatan masuk yang tinggi untuk industri baru (Bouwer, 2018).

Ketika departemen pemasaran memperjuangkannya dengan kampanye promosi kompetitif yang ekstrem, teori-teori baru berkembang yang berfokus pada peningkatan nilai kompetitif penawaran produk atau layanan bagi pelanggan mereka. Ini menandai awal dari sistem inovasi terintegrasi push-pull pada 1990-an. Contoh teori yang berkembang dari dalam paradigma ini adalah Value Innovation (Kim dan Mauborgne, 1997) yang kemudian ditindaklanjuti dengan Blue Ocean Strategy (Kim dan Mauborgne, 2004), "jobs-to-be-done" (JTBD) (Christensen et al., 2016b) (Christensen et al., 2005) (Ulwick dan Osterwalder, 2016) (Wunker et al., 2016) (Bettencourt & Ulwick, 2008) dan Outcome-Driven Innovation (Ulwick, 2005). (JTBD) tidak hanya berlaku untuk konsumen dan pelanggan eksternal, tetapi juga untuk karyawan internal perusahaan yang juga perlu menyelesaikan pekerjaan. Teori JTBD juga dapat membantu

meningkatkan kapabilitas internal, di mana kapabilitas dianggap sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sumber daya, dan proses (Christensen, McDonald, Altman, & Palmer, 2018).

Fokus teori Diffusion of Innovations berfokus pada kemungkinan hasil (risiko atau kesuksesan) yang mungkin dialami teknologi baru ketika diperkenalkan ke pasar, tergantung pada kondisi sebab-akibat tertentu. Paradigma untuk teori manajemen inovasi ini dimulai dengan publikasi Everett Rogers berjudul Diffusion of Innovations (Rogers, 1962) yang diperbaharui kembali dengan edisi 3 (Rogers, Singhal, & Quinlan, 2019) yang didukung oleh teori matematika Frank Bass pada tahun 1969. Secara langsung terkait dengan ini, Geoffrey Moore mengidentifikasi gap yang ada sebelum mayoritas pengguna awal akan mulai mengadopsi teknologi baru (Moore, 1991) (Ahmad Wani & Wajid Ali, 2015).

Model Dinamis dari Product and Process Innovation (Utterback dan Abernathy, 1975) mengidentifikasi pentingnya inovasi proses dan juga Dominant Design Theory, yang kemudian ditindaklanjuti dengan publikasi Managing New Product and Process Development (Clark dan Wheelwright, 1993) yang mengusulkan Innovation Funnel Theory juga. Teori terakhir yang diketahui yang mengintegrasikan teori dalam paradigma ini dengan sangat baik adalah Disruptive Innovation theory (Christensen et al., 2015) (Christensen, 1997) (Christensen et al., 2018)

Peter Drucker menyatakan bahwa Inovasi adalah praktik sistematis (Drucker, 1985), dengan teori yang lebih baru mendukung paradigma

bahwa inovasi adalah sebuah sistem (Xu et al., 2007). Teori inovasi sebagai suatu sistem adalah faktor keberhasilan yang diperlukan untuk perusahaan-perusahaan inovatif terkemuka (Cass, 2012) (Taylor dan Wagner, 2014).

Suatu sistem adalah konstruksi virtual, unit kemampuan individu yang terorganisir yang berinteraksi secara konstan satu sama lain untuk menghasilkan kompetensi inti yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang tidak dapat diperoleh dengan kemampuan tunggal apa pun. Mirip dengan konsep mekanisme di mana bagian-bagian individu terus berinteraksi untuk memberikan keunggulan mekanis. Inovasi sebagai sistem adalah kemampuan multidisiplin (pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya) diintegrasikan untuk memberikan wawasan baru sebagai sebuah temuan yang unik, yang akan dihargai oleh pelanggan atau konsumen sedemikian rupa sehingga perusahaan akan menghasilkan pengakuan merek di pasar, kesejahteraan untuk karyawan dan pertumbuhan untuk stakeholder. Hal tersebut akan membuat manajemen inovasi bertanggung jawab untuk menciptakan strategi inovasi dan kemudian secara koheren menyelaraskan kemampuan perusahaan multidisiplin dan multi-fungsional untuk memastikan bahwa solusi baru dapat melalui sistem inovasi dengan cepat (kecepatan), efektif (tingkat penerimaan tinggi di pasar) dan efisien (lean) melalui otomatisasi, optimisasi, koordinasi, kolaborasi, dan komunikasi yang tepat di seluruh organisasi. (Bouwer, 2015)

Hasil yang diinginkan dari sistem inovasi yang dikelola dengan baik adalah pengembangan kemampuan perusahaan yang dapat menjadi keunggulan kompetitif, yang dapat meningkatkan pertumbuhan market size, pendapatan, margin profit, brand value dan akhirnya dapat menciptakan kesejahteraan bagi karyawan dan pemegang saham masing-masing dalam bentuk remunerasi dan kapitalisasi pasar. (Bouwer, 2018)

Tingkat persaingan sudah mulai berubah secara signifikan pada akhir 1990-an dengan munculnya industri global yang sangat kompetitif, pasar yang bergejolak dan dinamis, dunia yang cepat berubah, menuntut pemegang saham dan pelanggan. Memiliki produk yang hebat tidaklah cukup, tetapi untuk memberikan penawaran khusus yang disesuaikan secara individu melalui saluran yang nyaman dengan keterlibatan pelanggan yang cepat dan responsif menjadi sebuah keharusan yang harus dipenuhi saat ini.

Penelitian yang paling dominan untuk ekosistem inovasi berasal dari Ron Adner (Adner, 2017) (Adner dan Kapoor, 2016) (Adner, 2014) (Adner dan Kapoor, 2010) (Spruijt, 2015) (Xu et al., 2007), dan inovasi terbuka dari Henry Chesbrough (Chesbrough, 2017) (Chesbrough et al., 2015) (West et al., 2014) (Chesbrough, 2006). Karena paradigm ini memiliki hubungan, maka penamaan paradigma ini disebut open innovation ecosystems.

Konsep ekosistem diadopsi dari ekologi, yang merupakan studi interaksi dan hubungan antara organisme hidup dan dengan unsur-unsur

dalam lingkungan mereka (habitat). Di dalam alam, ekosistem (ekologi dan sistem) adalah unit terorganisir khusus yang dibatasi dan dikelola sendiri di mana energi mengalir secara seimbang dan berkelanjutan. Ekosistem perusahaan kemudian akan menjadi unit bisnis mandiri yang dibatasi yang berfokus pada banyak interaksi antara kemampuan perusahaan (pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya) untuk menghasilkan keunggulan kompetitif, pengakuan merek, kekayaan, dan pertumbuhan sebagai hasilnya (Bouwer, 2018) .

Dengan teori-teori ini, para peneliti sekarang melihat bagaimana perusahaan harus berjejaring, bekerja sama, mengembangkan bersama, dan berkolaborasi dengan teknologi digital untuk membangun kemampuan dan penawaran baru sebagai keunggulan kompetitif. Inovasi model bisnis memainkan peran pendukung penting untuk ekosistem inovasi terbuka (Chesbrough et al., 2015) (Chesbrough, 2010) (Adner dan Kapoor, 2010) (Adner dan Zemsky, 2003) (Christensen et al ., 2016a) (Johnson et al., 2008).

Paling signifikan adalah kebangkitan transformasi digital (yang meliputi big data, cloud computing, artificial intelligence, Internet of Things, robotics, manufaktur aditif) dalam industri (Geissbauer et al., 2016) (Jaruzelski et al., 2016) yang sangat kuat mempengaruhi banyak peneliti manajemen inovasi untuk melihat platform digital. Geoffrey Parker (Dartmouth) dan Marshall Van Alstyne (Boston) memimpin untuk melihat

platform digital (Parker & Alstyne, 2016) (Parker, Van Alstyne, & Jiang, 2017).

Teori platform digital adalah perpanjangan dari paradigma ekosistem inovasi terbuka dengan penambahan platform digital dan ekosistem digital, oleh karena itu penamaan paradigma ini sebagai ekosistem platform inovasi digital terbuka (*open digital innovation platform ecosystems*). Peneliti terkemuka pada inovasi terbuka dan ekosistem inovasi juga melihat integrasi transformasi digital dengan teorinya (Adner, 2016) (Adner et al., 2015) (Rangan dan Adner, 2001) (Porter dan Heppelmann, 2015) (Püschel et al., 2016).

Inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk menerapkan ide-ide kreatif ke dalam proses, produk maupun aspek lainnya. Ide kreatif yang lahir dalam organisasi tidak selalu berwujud penemuan ataupun pencapaian yang besar, namun bisa berwujud upaya untuk melakukan perubahan kecil untuk memperbaiki praktek yang sedang berjalan. Ide-ide kreatif yang dirancang bisa berupa pengenalan mengenai produk baru, proses atau prosedur yang akan memberikan keuntungan bagi individu maupun kelompok. Kemampuan organisasi dalam menerapkan kreativitas yang dimilikinya akan membantu dalam memecahkan permasalahan dan peluang yang dihadapinya (Suryana, 2003).

Menurut Hills (2008) inovasi merupakan gagasan, praktek maupun Objek yang dianggap sesuatu yang baru oleh individu maupun organisasi. Dapat diartikan pula bahwa inovasi adalah pengenalan mengenai metode

atau cara baru yang lebih efisien dan baik dalam menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja. Inovasi tidak selalu berkaitan dengan perubahan secara menyeluruh karena perubahan kecil pun bisa dianggap sebagai inovasi jika perubahan itu dianggap baru bagi seseorang atau organisasi yang memperkenalkannya. Menurut Hoonsopon (2009) inovasi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana kemampuan organisasi untuk bisa meningkatkan kreativitasnya dalam membuat suatu ide mengenai produk baru, metode operasi baru dan proses design baru. Inovasi yang ada dalam organisasi bisa berwujud inovasi kecil maupun inovasi yang sangat penting. Inovasi dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi dalam menerapkan ide-ide baru ke dalam proses, produk maupun bagian lainnya yang berkaitan dengan kegiatan dalam organisasi. Inovasi yang berfokus pada proses bertujuan untuk mengubah atau mengekstrasikan ide menjadi sebuah nilai atau value (Roger , 1998).

Definisi inovasi sebagian besar berfokus pada dua hal yaitu inovasi proses dan inovasi produk. Pembedaan tersebut dilakukan karena keduanya mempunyai pengaruh ekonomi dan sosial yang berbeda. Inovasi produk yang dilakukan organisasi berupa pengenalan mengenai produk baru (new product) biasanya mempunyai dampak yang jelas dan positif terhadap pertumbuhan income, sedangkan inovasi proses pengaruhnya dilihat dari segi peningkatan efisiensi (costcutting).

Menurut Ussahawanitchakit (2007) kapabilitas inovasi merupakan kemampuan dalam mengembangkan produk atau jasa sesuai dengan

permintaan pasar dengan cara menerapkan proses-proses secara tepat serta cepat dalam menanggapi perubahan teknologi maupun kesempatan tidak terduga yang dilakukan pesaing. Tantangan dalam lingkungan organisasi merupakan salah satu hal yang menentukan inovasi, karena dalam organisasi inovasi memberikan tekanan yang kuat pada kualitas. Untuk bisa mengimplementasikan dan mengembangkan inovasi dalam suatu organisasi perlu adanya dukungan manajerial dan seluruh individu yang berada didalamnya, hal ini bertujuan untuk mempermudah organisasi dalam menerapkan ide maupun cara yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal. Untuk memulai mengembangkan inovasi di tempat kerja bisa dimulai dengan mengembangkan kreativitas dari masing-masing individu, hasil dari kreativitas individu ini akan menghasilkan ide baru, dan pemikiran yang bisa diterapkan oleh individu di tempat kerja.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa kapabilitas inovasi (*innovation capability*) adalah upaya dalam memanfaatkan ide-ide baru ke dalam suatu proses maupun produk sehingga akan mendukung organisasi untuk mencapai tujuannya. Hubungan yang terjadi antara penggagas, pelaksana, dan pengguna inovasi bisa dijadikan sebuah mekanisme yang dinamis dengan cara saling mentransfer nilai (*value*) di antara elemen inovasi dengan saling mengumpan maju (*feedforward*) dan mengumpan balik (*feedback*).

Berikut ini alasan inovasi penting untuk dilakukan :

- a. Perubahan teknologi yang sangat cepat sehingga memunculkan adanya produk baru, proses dan layanan yang dilakukan oleh pesaing. Hal ini akan mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dengan lingkungan agar mampu untuk bersaing.
- b. Perubahan lingkungan mengakibatkan siklus hidup produk menjadi pendek, sehingga produk maupun layanan yang lama harus digantikan dengan produk yang baru dalam waktu yang singkat. Untuk bisa mewujudkan hal ini organisasi membutuhkan ide-ide kreatif yang bisa digunakan untuk berinovasi.
- c. Tuntutan konsumen yang selalu menginginkan produk baru yang berkualitas tinggi. Untuk bisa memenuhi kebutuhan konsumen tersebut dibutuhkan ketrampilan yang inovatif agar bisa memuaskan kebutuhan konsumen dan juga mampu untuk mempertahankan konsumen menjadi pelanggan.
- d. Perubahan pasar dan teknologi yang sangat cepat, juga mengakibatkan semakin mudahnya ide bagus untuk ditiru, Untuk mengatasi hal ini organisasi perlu menerapkan metode penggunaan produk, proses dan layanan yang lebih baik dan cepat secara terus- menerus.
- e. Inovasi mampu menciptakan pertumbuhan lebih cepat serta mampu meningkatkan segmen pasar.

Berikut ini adalah Indikator-indikator kapabilitas inovasi (Ussahawanitchakit, 2007) :

- a. *Product innovation capability* yaitu tingkat kemampuan individu dalam memberikan kontribusi terhadap pengembangan produk baru dan produk yang ada saat ini.
- b. *Process innovation capability* yaitu tingkat kemampuan individu yang semakin baik dalam menghasilkan suatu proses jasa maupun manufaktur dibandingkan dengan proses saat ini.

Diterapkan untuk kesehatan, inovasi memiliki banyak arti. Inovasi kesehatan mencakup inovasi dalam perawatan kesehatan, serta inovasi untuk mencegah penyakit dan meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan. Ini dapat berupa produk, layanan, proses, organisasi, atau kebijakan baru. Bahkan, seringkali melibatkan beberapa di antaranya secara bersamaan. Berhasil meluncurkan inovasi teknologi baru, misalnya, mungkin memerlukan pengembangan teknologi pelengkap, model bisnis baru, proses baru, peran baru untuk pasien dan dokter, atau perubahan kebijakan.

Dimensi untuk inovasi terbuka Rumah Sakit Swasta di Kota Makassar yang digunakan dalam penelitian kami (Gabriel, Stanley, & Saunders, 2017) :

1. Menanggapi kesenjangan dalam sistem inovasi. Inisiatif paling efektif ketika mereka mengatasi kesenjangan yang jelas atau hambatan untuk inovasi.

2. Memanfaatkan kekuatan dan sumber daya yang ada. Ketika mencoba mengatur inisiatif inovasi terbuka, manfaatkan sumber daya yang ada.
3. Mulai dari yang kecil dan sederhana. Sementara para pembuat kebijakan kesehatan berada di bawah tekanan besar untuk mengatasi masalah mereka yang paling menantang terlebih dahulu, inovasi terbuka adalah serangkaian metode yang relatif baru. Banyak inisiatif yang berhasil dimulai dengan buah yang rendah, atau dengan ambisi yang cukup sederhana. Berhasil pada proyek-proyek ini dapat membantu menunjukkan dampak, yang penting untuk mendapatkan dukungan untuk memperluas operasi dan mencapai hal-hal yang lebih besar.
4. Dapatkan dukungan dari kepemimpinan kesehatan. Dukungan dari kepemimpinan banyak dikutip sebagai faktor kunci dalam keberhasilan inisiatif inovasi terbuka. Dalam kasus-kasus tertentu, angka-angka ini memainkan peran 'penyamun' dalam sistem yang bersedia untuk mendukung dan mengadvokasi inisiatif dari dalam. Dalam kasus lain, keterlibatan pemimpin atau lembaga terkenal menambah prestise.
5. Membangun hubungan yang kuat dengan layanan kesehatan di berbagai tingkatan. Sementara hubungan dengan pemimpin tingkat tinggi ini penting, hubungan yang kuat dengan layanan kesehatan pada tingkat yang berbeda juga cenderung memainkan peran

- penting dalam memungkinkan pemahaman yang baik tentang kebutuhan sistem atau memberikan umpan balik yang tepat waktu.
6. Mendukung tim inovator. Memiliki tim inti yang tepat sangat diperlukan. Dalam hal beasiswa dan akselerator, ini adalah pertanyaan untuk menemukan sekelompok orang dengan keterampilan dan pengalaman yang tepat (misalnya pengalaman kewirausahaan, atau keahlian tentang peraturan dan IP) yang bersedia memberikan waktu mereka untuk memberikan peserta dengan sumber daya yang mereka butuhkan. Menemukan orang yang bersedia bekerja di belakang layar untuk membuat koneksi, tanpa mereka sendiri berperan sebagai inovator bintang, sama pentingnya.
  7. Berikan peluang untuk kerja interdisipliner yang dekat. Beberapa program memberikan kesempatan bagi para peserta untuk bekerja secara dekat dengan orang-orang dari latar belakang profesional yang berbeda, yang biasanya tidak mereka hubungi. Ini memberi orang perspektif baru, dan juga berarti peserta dapat mengisi kesenjangan pengetahuan satu sama lain (misalnya, dokter yang mungkin kurang keahlian dalam IP).
  8. Fokus pada inovator serta inovasi. Program yang sukses sering menekankan pengakuan mereka tentang pentingnya memilih inovator yang tepat, bukan hanya inovasi - individu yang akan mampu mendorong adopsi dan difusi dan dimotivasi oleh lebih dari

sekadar keuntungan. Penelitian kami juga menyarankan bahwa inisiatif kolaboratif dengan para profesional kesehatan paling sukses ketika mereka dihargai dengan baik untuk pekerjaan mereka, dan diizinkan untuk menjaga bagian yang baik dari kekayaan intelektual.

### **2.1.6 Keunggulan Bersaing**

Porter (1993) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market place. Strategi harus didisain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah tangible dan intangible resources yang membuat organisasi itu unik (Stonehouse & Snowdon, 2007).

Barney (1991) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yakni: bernilai (valuable), merupakan kompetensi langka diantara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (rare), tidak mudah ditiru (inimitability), dan tidak mudah digantikan (nonsubstitutability). Kompetensi bernilai (valuable competencies) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu

perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralkan ancaman- ancaman dalam lingkungan eksternal perusahaan. Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya. Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Kompetensi dapat ditiru (imitability), dan tidak mudah digantikan (nonsubstitutability).

Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena kombinasi dari tiga alasan, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik, hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (causally ambiguous), dan kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas sosial (socially complex). Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis. Dua sumberdaya perusahaan yang bernilai (atau dua kumpulan sumberdaya perusahaan) ekuivalen secara strategis ketika tiap sumberdaya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama (Suhaeni, 2018).

Menurut Porter (2008) mekanisme yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing. yaitu meredam fluktuasi permintaan pesaing sehingga dapat meredam fluktuasi yang timbul karena adanya pola siklus, pola musiman, dan penyebab lainnya; meningkatkan kemampuan diferensiasi pesaing; melayani segmen pasar yang kurang menarik bagi para pesaing; menjadi pelindung biaya (cost umbrella) pesaing; meningkatkan posisi tawar tenaga kerja dan pembuat undang-undang; memperkecil resiko anti-monopoli; dan meningkatkan motivasi pesaing (Porter, 2008).

Dranove & White membagi dimensi keunggulan bersaing menjadi empat, yaitu biaya, fleksibilitas (flexibility), pengantaran (delivery), dan kualitas (quality) (Dranove & White, 1994). Fokus pada pengurangan biaya adalah dimensi yang paling umum digunakan oleh organisasi, terutama di pasar dimana pelanggan sensitif terhadap harga. Menurut Tiengtavaj et al. (2017), biaya merupakan faktor yang perlu diperhatikan baik di lingkungan internal maupun eksternal. Secara khusus, bisnis dapat mengurangi biaya pengelolaan internal serta mengurangi dan memperpendek proses pengembangan dan manufaktur. Manajemen sumber daya dalam organisasi adalah teknik yang murah dan efektif untuk mencapai hal tersebut. Secara umum, sebagian besar organisasi memilih untuk memotong total biaya dengan menghilangkan biaya tetap dan menerapkan kontrol terus menerus terhadap bahan baku, mengurangi

tingkat kompensasi karyawan, dan dengan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi (Abou-Moghli, Abdallah, & Muala, 2012).

Fleksibilitas diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk menyediakan variasi dan tingkat yang berbeda di pasar sasaran melalui kemampuannya untuk mengimbangi perkembangan teknologi, dan merancang produk dan layanan sesuai dengan harapan pelanggan (Russel dalam Diab ,2013). Organisasi harus dapat bekerja dengan waktu sesingkat mungkin dan memiliki fleksibilitas dalam proses produksi. Efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dapat dicapai dengan menciptakan lingkungan yang memberi arti penting bagi kedekatan pekerjaan yang terjadi di dalam organisasi tersebut (Tiengtavaj, Phimonsathienand, & Fongsuwan, 2017).

Zhang et al. (2003) dalam taksonomi, mengidentifikasi dua kelas fleksibilitas: fleksibilitas kerja adalah kemampuan dari Sistem untuk mengatasi perubahan pekerjaan yang akan diproses oleh suatu sistem, sedangkan fleksibilitas mesin adalah kemampuan suatu sistem untuk mengatasi perubahan dan gangguan pada mesin dan workstation. Di sisi lain, Gupta et al. (1996) mengklasifikasikan fleksibilitas ke dalam tiga kategori: fleksibilitas yang diperlukan (fleksibilitas mesin, fleksibilitas produk, fleksibilitas tenaga kerja, fleksibilitas penanganan material, fleksibilitas perutean, fleksibilitas volume), fleksibilitas yang memadai (fleksibilitas proses, fleksibilitas operasional, fleksibilitas program,

fleksibilitas material) dan fleksibilitas kompetitif (fleksibilitas produksi, fleksibilitas ekspansi, pasar fleksibilitas).

Pengantaran (delivery) merupakan prioritas yang kompetitif karena pelanggan tertarik untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka dalam jumlah yang tepat pada waktu yang tepat. Li (2000) berpendapat bahwa kemampuan delivery adalah masalah waktu di mana ia mencerminkan konsep berikut: jumlah aspek operasi perusahaan; seberapa cepat suatu produk atau layanan dikirimkan ke pelanggan; seberapa andal produk atau layanan tersebut dikembangkan dan dibawa ke pasar; dan tingkat di mana perbaikan dalam produk dan proses dibuat. Bakri (2005) menyatakan kecepatan pelayanan dan respons terhadap permintaan pelanggan telah menjadi salah satu faktor persaingan antar organisasi, hal ini terkait dengan kemauan pelanggan untuk membayar biaya lebih tinggi untuk layanan atau produk yang dia butuhkan secara tepat waktu. (Suhaeni, 2018)

Kualitas adalah senjata kompetitif dalam persaingan pasar. Kualitas menghasilkan keunggulan bersaing dengan menyediakan produk yang memenuhi atau melampaui kebutuhan dan harapan pelanggan (Lee et al., 2000). Tiengtavaj (2017) juga menyatakan kualitas adalah faktor yang perlu merespon harapan pelanggan dengan menghasilkan produk yang lebih berharga atau menghasilkan layanan yang lebih tinggi daripada persaingan dan bertujuan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi yang memenuhi atau melampaui harapan. Garvin dalam

Awwad et al. (2013) mengidentifikasi delapan dimensi untuk kualitas sebagai: kinerja, fitur, keandalan, kesesuaian, daya tahan, kemampuan servis, kualitas dan kualitas yang dirasakan.

Song et al. (1997) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan produk baru (hingga suatu produk inovasi harus mempunyai keunggulan dibanding dengan produk lain sejenis). Sesuai pula dengan pendapat Cooper (2000) bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam lingkaran pasar global yang sangat bersaing. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan (Cooper, 2000). Hal tersebut juga dikemukakan oleh Chen et al. yang menyatakan bahwa inovasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif dalam era ekonomi pengetahuan, karena melalui diferensiasi dibuat memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan mereka lebih baik (Chen, Yin, & Mei, 2018).

Keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan untuk membelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya (Porter, 1993). Mempertahankan keunggulan bersaing yang baik pada perusahaan tergantung pada sumber daya dan kemampuan dalam mengelola perusahaan. Kunci utama dalam mempertahankan posisi keunggulan bersaing yaitu sumber daya dan kemampuan agar bertahan dalam kinerja bisnis jangka panjang. Terdapat

tiga hal penting sebagai indikator sebuah sumber daya saing dari sebuah bisnis dapat unggul (Hasan, 2009:106), yaitu: 1) Superior skill, mencakup kemampuan teknik manajerial dan operasional dalam menjalankan bisnis; 2) Superior resources, mencakup jaringan distribusi, brand image, kapasitas produksi, sales force, teknologi, sumber daya alam yang dapat menghasilkan cost leadership, ataupun diferensiasi yang memberikan nilai superior bagi konsumen; 3) Superior performance dalam setiap pertukaran value dalam kegiatan mendesain, memproduksi, memasarkan, mendeliver dan support produk.

Hasan (2009) keunggulan bersaing digambarkan dengan perusahaan bertindak selangkah lebih maju dibandingkan industri yang sama. Sehingga keunggulan bersaing diartikan nilai yang diciptakan oleh perusahaan untuk bersaing sesama jenis industri agar lebih unggul dibandingkan pesaingnya.

Barney (1991) mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yakni: bernilai (valuable), merupakan kompetensi langka diantara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (rare), tidak mudah ditiru (inimitability), dan tidak mudah digantikan (non-substitutability) (Barney, 1991a).

Kompetensi bernilai (valuable competencies) adalah kompetensi yang menciptakan nilai bagi suatu perusahaan dengan mengeksploitasi peluang-peluang atau menetralsir ancaman-ancaman dalam lingkungan

eksternal perusahaan. Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan khususnya. Kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Kompetensi tidak dapat ditiru (inimitability), dan tidak mudah digantikan (nonsubstitutability) (Suhaeni, 2018).

Idealnya, menurut Grant (2002) rumah sakit jika ingin mewujudkan tingkat keunggulan bersaing dari keempat factor tersebut diatas. Tetapi, secara praktis, perusahaan hanya akan menangkap beberapa ukuran dari masing-masing faktor. Selain itu, sumber daya dapat berwujud, seperti program investasi keuangan dan fasilitas fisik; investasi tidak berwujud seperti program teknologi, reputasi, dan budaya perusahaan; dan investasi manusia seperti pelatihan untuk keterampilan dan pengetahuan khusus, komunikasi, kemampuan interpersonal, dan motivasi kerja karyawan; yang semuanya bisa menjadi keunggulan kompetitif jika dieksploitasi dengan sukses (Gowen, McFadden, & Tallon, 2006). Dan dimensi tersebut yang akan peneliti gunakan dalam melakukan survey keunggulan bersaing rumah sakit swasta di Kota Makassar.

### **2.1.6 Kolaborasi Penciptaan Nilai (Co-Creation Value)**

Kemampuan organisasi menjaga eksistensinya dan mengembangkan pertumbuhan sehingga bertahan dan langgeng, ditentukan oleh pemahaman mereka akan maksud dan tujuan usahanya, serta keberhasilan mencapainya secara efektif dan efisien. Semua organisasi yang sukses, di bidang usaha apa pun, dapat dipastikan berangkat dari pemahaman yang baik bahwa usaha yang dilakukan atau dikembangkannya itu adalah menciptakan nilai (to create value) bagi para pelanggan (customers), para anggota atau pekerja (employees), dan para pemilik atau penanam modal (investors). Proses penciptaan nilai (value creation) yang memungkinkan organisasi bertahan (sustain) dan bertumbuh (growth) tidak bisa dikonsentrasikan pada satu pihak/kelompok semata, melainkan hanya dapat terwujud apabila diupayakan secara menyeluruh dan berimbang bagi ketiga kelompok kepentingan tersebut.

Menekankan fokus utama pada penciptaan nilai bagi pelanggan, inilah yang dianggap paling bijak dan menjadi acuan banyak organisasi, meskipun pada sebagian lainnya relatif banyak yang berfokus pada penciptaan nilai bagi investor. Berfokus pada pelanggan ini sejatinya tidak akan dicapai kecuali apabila anggota/pekerja atau insan di dalam organisasi terseleksi dan baik, terbekali dan dibangun untuk memiliki kinerja yang baik, dan diberi penghargaan untuk selalu berprestasi; serta kecuali apabila pemilik atau para penanam saham menerima kembalian

(returns) yang atraktif secara konsisten (O'Malley, 1998 dalam Rania A.M. Shamah, 2013))

Makna yang terkandung dalam penciptaan nilai bagi pelanggan adalah bertanggung jawab dalam menyediakan produk serta layanan dan konsistensi nilai kegunaannya mudah didapatkan pelanggan. Dewasa ini penciptaan nilai banyak didasarkan pada kekhususan atau kekhasan produk, proses inovasi, dan keselarasannya dengan kebutuhan unik atau spesifik pelanggan, berpacu pula dengan kian meningkatnya harapan mereka akan kecepatan dan ketepatan layanan. Hal ini hanya bisa dicapai apabila organisasi benar-benar mendapatkan komitmen, energi atau kekuatan, imajinasi dan aspirasi anggota/ pekerja. Oleh karena itu nilai yang dibangun bagi pelanggan pun sejalan peruntukannya dengan pekerja atau anggota organisasi dalam hal memotivasi dan meningkatkan keterlibatan mereka. (Warta, 2020)

Dalam kerangka pemikiran praktis, proses penciptaan nilai (*value creation process*) dapat dimaknai sebagai keseluruhan upaya yang dilakukan suatu organisasi untuk meraih keunggulan, nilai terbaik atau unik (*unique values*). Dalam hubungannya dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*) hal itu mencakup apa-apa yang dilakukan organisasi (*what*) dan bagaimana (*how*) organisasi melakukannya. *What* merupakan dimensi pemecahan masalah (*problem solving*) yang berisi solusi (*solution*), sedangkan *How* adalah dimensi pengalaman keterhubungan (*relationship experience*) yang memuat pengalaman

(experience) yang terjadi dan atau dirasakan organisasi dengan para pemangku kepentingannya.(Warta, 2020)

Konsumen saat ini memiliki lebih banyak pilihan produk dan layanan daripada sebelumnya, tetapi mereka tampaknya tidak puas. Perusahaan berinvestasi dalam variasi produk yang lebih besar tetapi kurang mampu membedakan diri. Pertumbuhan dan penciptaan nilai telah menjadi tema dominan bagi para manajer. Dalam tulisan ini, kami menjelaskan paradoks ini. Makna nilai dan proses penciptaan nilai dengan cepat bergeser dari pandangan produk dan perusahaan-sentris ke pengalaman konsumen yang dipersonalisasi. Konsumen yang berpengetahuan, berjejaring, diberdayakan, dan aktif semakin menciptakan nilai bersama dengan perusahaan. Interaksi antara perusahaan dan konsumen menjadi tempat penciptaan nilai dan ekstraksi nilai. Ketika nilai bergeser ke pengalaman, pasar menjadi forum untuk percakapan dan interaksi antara konsumen, komunitas konsumen, dan perusahaan. Dialog, akses, transparansi, dan pemahaman tentang manfaat-risiko inilah yang menjadi pusat praktik selanjutnya dalam penciptaan nilai yang disebut sebagai kolaborasi penciptaan nilai (Co-creations Value) (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

*Co-creation* telah menjadi istilah yang banyak digunakan untuk menggambarkan pergeseran pemikiran dari organisasi sebagai penentu nilai ke proses yang lebih partisipatif di mana orang dan organisasi bersama-sama menghasilkan dan mengembangkan makna. Dalam bisnis, hal ini untuk menginformasikan pendekatan untuk wawasan,

pengembangan dan pemasaran produk dan layanan baru. Namun, banyak penelitian di lapangan telah dilakukan dengan konsumen dan pemasar daripada kelompok pemangku kepentingan lainnya (Hatch dan Schultz, 2010). Demikian pula banyak peneliti dan penulis telah berfokus pada perspektif manajerial yang menekankan peluang organisasi untuk mengkooptasi kompetensi pelanggan (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Berdasarkan konsep ini, bisnis utama berada pada titik interaksi pelanggan dan perusahaan daripada rantai atau proses nilai (Sjödín & Kristensson, 2012). Kolaborasi penciptaan nilai menggantikan pendekatan hierarkis dalam manajemen dan pendekatan linier untuk inovasi, memberi semua pemangku kepentingan kemungkinan untuk mempengaruhi dan menghasilkan solusi yang bermakna dan relevan dalam lingkungan kolaboratif (Kirah, 2009 dalam Munawar, 2020).

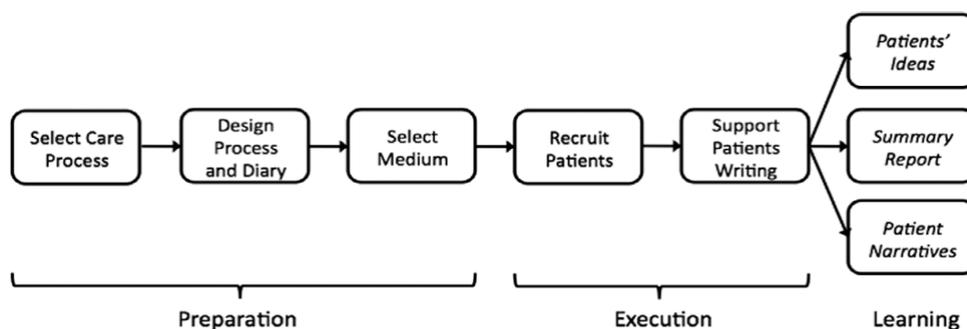
Nicolau dan Maria (2013) menjelaskan bahwa inovasi yang dilakukan perusahaan akan dapat meningkatkan nilai perusahaan. Pendapat tersebut telah dibuktikan melalui hasil penelitian Berzkalne and Zelgalve (2014). Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai antara perusahaan yang inovatif dengan lainnya. Dari penelitian tersebut ditemukan pula bahwa perusahaan yang memberikan perhatian terhadap inovasi memiliki nilai yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang kegiatan inovasinya kecil (Nohong, 2016).

Proses penciptaan nilai (*value creation process*) dapat dimaknai sebagai keseluruhan upaya yang dilakukan suatu organisasi untuk meraih

keunggulan, nilai terbaik atau unik (unique values). Dalam hubungannya dengan para pemangku kepentingan (stakeholders) hal itu mencakup apa-apa yang dilakukan organisasi (what) dan bagaimana (how) organisasi melakukannya. What merupakan dimensi pemecahan masalah (problem solving) yang berisi solusi (solution), sedangkan How adalah dimensi pengalaman keterhubungan (relationship experience) yang memuat pengalaman (experience) yang terjadi dan atau dirasakan organisasi dengan para pemangku kepentingannya. (Warta, 2020)

Penelitian tentang pelayanan kesehatan telah melihat tren yang mendukung peningkatan co-creation pasien untuk digunakan, di mana peran pasien berubah dari pasif menjadi peran aktif dalam memberikan kontribusi pada pelayanan (Badcott, 2005). Sebagai menyimpulkan, pasien sering tidak terlibat dalam pengembangan layanan kesehatan, dan untuk melibatkan mereka digunakan metode reaktif ketika pasien pasif. Motivator kunci untuk co-creation untuk digunakan dalam perawatan kesehatan adalah dampak positifnya pada kepatuhan pasien terhadap pengobatan, yang pada gilirannya menghasilkan hasil klinis yang lebih baik dan biaya yang lebih rendah (Martin et al., 2005). Dengan demikian, rumah sakit perlu merancang sistem layanan yang mendukung pasien dan memasukkan mereka sebagai sumber daya dalam co-creation value (Edvardsson et al., 2011).

Co-Creation Value di rumah sakit dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Proses Co-creation value

Untuk memungkinkan penciptaan bersama pasien dalam pengembangan layanan kesehatan, beberapa masalah praktis dan metodologis yang penting perlu direncanakan dan dikelola, mulai dari memilih proses perawatan, merancang metode untuk mengumpulkan ide-ide pasien hingga menganalisis informasi yang dikumpulkan, dan menggunakannya. Persiapan meliputi langkah-langkah untuk memilih proses perawatan, proses desain, buku harian, dan media. Eksekusi adalah periode di mana pasien mencatat informasi yang diperlukan dan menghasilkan ide untuk perbaikan (Elg, Engström, Witell, & Poksinska, 2012).

Pada penelitian kali ini peneliti mengukur Co-creation value dengan melihat apakah pasien dirumah sakit swasta di Kota Makassar dilibatkan sesuai proses co-creation value seperti pada gambar tersebut diatas.

### 2.1.7 Sumber Daya Manusia RS

Sumber daya manusia rumah sakit terdiri dari tenaga kesehatan dan non kesehatan. Sumber daya manusia rumah sakit adalah aset rumah sakit yang sangat berharga karena manusialah yang mengendalikan

seluruh kegiatan yang ada di rumah sakit. Dimensi pada Variabel ini adalah Penempatan Karyawan RS, Pengembangan SDM RS, Mekanisme Seleksi, dan Standar Kompetensi Pegawai RS. (Haibin Yuan and Fernando A. F. Ferreira, 2022)

### **2.1.8 Keuangan Rumah Sakit**

Keuangan rumah sakit adalah Kapasitas perusahaan untuk meminjam dan Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan dana internal. Dimensi pada variable keuangan rumah sakit adalah Gaji Karyawan, Sumber Keuangan, Proporsi dana yang dianggarkan untuk penelitian, Proporsi dana yang dianggarkan untuk Pendidikan SDM RS, Proporsi keuangan untuk teknologi terbaru (Simona Catalina Stefan \*, Ion Popa and Cosmin Octavian Dobrin, 2016)

### **2.1.9 Orientasi Pasar**

Orientasi pasar berarti responsif dengan program pemasaran yang inovatif dan strategi inovatif untuk mengubah kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, orientasi pasar dapat dilihat sebagai perilaku inovatif yang berkelanjutan (Kohli dan Jaworski, 1990).

Orientasi pasar Rumah Sakit Swasta di Kota Makassar terdiri atas empat dimensi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, dan orientasi laba/keuntungan. Orientasi pelanggan mencakup semua aktivitas yang berkontribusi pada pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan dan preferensi para pelanggan sasarannya dan pada kemampuan perusahaan untuk merancang produk

dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan dan preferensi tersebut. Orientasi pesaing mencerminkan pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan kapabilitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama saat ini dan pesaing potensial utama perusahaan, serta kemampuan merespon aktivitas dan strategi pesaing. Koordinasi antar fungsi mengacu pada tingkat koordinasi antarfungsi atau departemen berbeda dalam sebuah perusahaan dan tingkat penyebaran informasi antardepartemen. Orientasi laba meliputi pemantauan dan pemahaman terhadap profitabilitas masing-masing kategori produk individual dan produk pemasok (Fandi Tjiptono, dalam Helia, Farida, & Prabawani, 2015).

#### **2.1.10 Budaya Organisasi**

Tujuan dari bagian ini adalah untuk memperoleh serangkaian hipotesis yang menghubungkan nilai-nilai budaya dan preferensi untuk inovasi sebagai strategi memenangkan persaingan. Dimensi Cultural dalam penelitian ini mencakup Kebijakan RS, Renstra RS, Kolaborasi Interprofesional, Employee Value, Employee Satisfaction, Leadership, Hospital Networking, Mekanisme Kompensasi, Patient Centre Care, dan Struktur Organisasi (Haibin Yuan and Fernando A. F. Ferreira, 2022)

#### **2.1.11 Peralatan RS**

Kotler dan Keller (2007), mendefinisikan fasilitas yaitu segala sesuatu yang bersifat peralatan fisik dan disediakan oleh rumah sakit untuk mendukung kenyamanan pasien. Dimensi pada variabel peralatan

Rumah Sakit adalah Alat Diagnosis Modern, Pelayanan unggulan dan mekanisme Perawatan alat. (Haibin Yuan and Fernando A. F. Ferreira, 2022)

### **2.1.12 Teknologi Informasi Rumah Sakit**

Teknologi Informasi Rumah Sakit adalah suatu sistem teknologi informasi komunikasi yang memproses dan mengintegrasikan seluruh alur proses pelayanan Rumah Sakit dalam bentuk jaringan koordinasi, pelaporan dan prosedur administrasi untuk memperoleh informasi secara tepat dan akurat, dan merupakan bagian dari Sistem Informasi Kesehatan.

Dimensi dari variabel ini adalah SIM RS Terintegrasi, Pengelolaan Data SIM, Keputusan RS berbasis Data SIM, dan Teknologi Pelayanan Jarak Jauh (Telemedicine, e-health). (Kathrin M Cresswell and Aziz Sheikh, 2015)

## **2.2 Tinjauan Empiris**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Kolaborasi Penciptaan Nilai, Kapabilitas inovasi, dan Keunggulan Bersaing. Adapun penelitian-penelitian terdahulu tersebut antara lain :

- a. Xue Wang, 2018. *The effect of inbound open innovation on Firm performance in japanese manufacturing Firms: comparative study between research Centre and business unit.* Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki inovasi terbuka dan kinerja perusahaan dalam periode waktu yang berbeda di berbagai organisasi. Secara khusus,

model konseptual pada analisis tingkat perusahaan diusulkan berdasarkan tinjauan literatur. Model ini diuji dengan pemodelan persamaan struktural, menggunakan data empiris yang dikumpulkan dari 60 proyek pusat penelitian dan 62 proyek unit bisnis pada tahun 2008. Hasil penelitian mengungkapkan hubungan sebab akibat antara penerapan inovasi terbuka masuk dan kinerja perusahaan di pusat penelitian dan unit bisnis. Hasil komparatif menunjukkan bahwa mengenai pusat penelitian, peningkatan frekuensi inovasi terbuka masuk, kegiatan litbang internal yang efisien, dan tingkat kebaruan produk yang lebih tinggi membuat proyek menjadi stabil dan efisien; akibatnya, keberhasilan kinerja perusahaan tercapai. Sedangkan untuk unit bisnis, praktik-praktik inovasi terbuka yang sering kali inbound diperlukan untuk menghasilkan efisiensi dan hasil, dan strategi antar-R&D yang efisien secara signifikan dikondisikan oleh tingkat kebaruan produk, yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan juga. (Wang, 2018)

- b. Sanjay Kumar Singh, Shivam Gupta, Donatella Busso, Shampy Kamboj (2019). *Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance*. Inovasi terbuka sebagai pendorong kinerja organisasi perusahaan kecil dan menengah (UKM) telah menerima perhatian ilmiah yang relatif sedikit. Berdasarkan pandangan berbasis sumber daya dan pandangan berbasis pengetahuan dari perusahaan, kami memeriksa

anteseden dan hasil dari inovasi terbuka di UKM. Kami mengumpulkan data multisumber dari 404 UKM dan menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk menguji hipotesis. Studi kami menunjukkan bahwa nilai pengetahuan manajemen puncak dan praktik penciptaan pengetahuan memengaruhi inovasi terbuka, yang, pada gilirannya, memengaruhi kinerja organisasi. Hasil penelitian dibahas dalam terang studi sebelumnya dan menyarankan implikasi untuk teori dan praktik inovasi terbuka. (Singh, Gupta, Busso, & Kamboj, 2019)

- c. Xuemei Xie, Hongwei Wang (2019). *How can open innovation ecosystem modes push product innovation forward? An fsQCA analysis*. Perusahaan dalam ekosistem inovasi terbuka memperluas sumber daya organisasi dan memungkinkan kolaborasi antar organisasi, yang dapat mempromosikan aliran, agregasi, dan integrasi sumber daya dalam ekosistem jaringan bisnis. Namun, kesenjangan tertentu dalam literatur membatasi pemahaman kita tentang bagaimana ekosistem inovasi terbuka berkontribusi pada inovasi produk perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini mengeksplorasi resep kausal tentang bagaimana mode ekosistem inovasi terbuka mempromosikan inovasi produk dengan menggunakan teori dasar dan analisis komparatif kualitatif fuzzy set (fsQCA). Pertama, dengan mengambil empat perusahaan inovatif sebagai studi kasus dan menerapkan grounded theory, kami mengidentifikasi enam mode

ekosistem inovasi terbuka spesifik: "kerja sama perusahaan-universitas-lembaga," "kerjasama antar perusahaan," "kerja sama perantara perusahaan," "kerja sama perusahaan-pengguna" , "" Divestasi aset, "dan" transfer teknologi. " Kemudian, berdasarkan data dari 226 perusahaan inovatif, kami menggunakan fsQCA untuk mengeksplorasi konfigurasi sebab akibat dari mode ekosistem inovasi terbuka yang secara konsisten meningkatkan inovasi produk. Temuan ini mengungkapkan bahwa tiga kombinasi tertentu dapat menjelaskan tingginya tingkat inovasi produk: (1) kerjasama antar perusahaan, kerjasama antara perusahaan, dan alih teknologi yang dikombinasikan dengan divestasi aset; (2) menjalin kerja sama, kerja sama perantara perusahaan, dan alih teknologi dikombinasikan dengan kerja sama perusahaan-universitas-lembaga; dan (3) menjalin kerja sama, kerja sama perantara perusahaan, dan kerja sama perusahaan-universitas-lembaga dikombinasikan dengan kerja sama pengguna-perusahaan. Secara keseluruhan, pekerjaan ini berkontribusi pada literatur teoritis tentang ekosistem inovasi terbuka dan memberikan informasi praktis untuk perusahaan yang ingin mencapai penciptaan nilai.

- d. Joanna Robaczewska, Wim Vanhaverbeke, Annika Lorenz (2019). *Applying open innovation strategies in the context of a regional innovation ecosystem: The case of Janssen Pharmaceuticals*. Strategi inovasi terbuka di perusahaan besar telah banyak berubah selama 15 tahun terakhir. Beberapa perusahaan multinasional sekarang

mengambil pendekatan strategis jangka panjang untuk inovasi Terbuka, dengan demikian secara aktif mengembangkan ekosistem inovasi yang terikat secara regional. Pendekatan ini melampaui tradisi inovasi terbuka, yang menekankan pembukaan batas perusahaan untuk aliran pengetahuan inbound dan outbound. Dalam pendekatan baru, perusahaan multinasional secara aktif membentuk lingkungan inovasi mereka untuk lebih mengeksplorasi bakat dan keahlian eksternal, berbagi infrastruktur publik, mengumpulkan dana, dan memengaruhi kebijakan publik - pendukung utama untuk membangun lingkungan penelitian dan pengembangan (R&D) yang bersemangat dan berkelas dunia. Kami memeriksa satu ekosistem inovasi yang tertanam secara regional yang didirikan oleh Janssen Pharmaceuticals di pusat R&D globalnya di Beerse, Belgia. Kami mengembangkan kerangka kerja konseptual dengan mengintegrasikan inovasi Terbuka, Ekosistem Inovasi, dan aliran literatur Ekonomi Regional. Kombinasi dari tiga pendekatan teoretis yang berbeda ini diperlukan untuk menjelaskan manfaat dan kerja ekosistem inovasi yang ditanamkan secara regional oleh Janssen Pharmaceuticals (Robaczewska, Vanhaverbeke, & Lorenz, 2019).

- e. Giustina Secundo, Antonio Toma, Giovanni Schiuma, Giuseppina Passiante (2018). *Knowledge transfer in open innovation: A classification framework for healthcare ecosystems*. Meskipun terdapat banyak penelitian dalam inovasi terbuka, beberapa kontribusi

mengeksplorasi di tingkat antar-organisasi, dan terutama dengan fokus pada ekosistem perawatan kesehatan, yang ditandai oleh jaringan hubungan yang kuat antara organisasi publik dan swasta (rumah sakit, perusahaan, dan universitas) juga sebagai aktor lain yang dapat dilabeli sebagai pemain "tidak tradisional", yaitu dokter, perawat, dan pasien. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menutupi kesenjangan ini dan mengeksplorasi bagaimana pengetahuan ditransfer dan mengalir di antara semua pemain ekosistem perawatan kesehatan untuk mendukung proses inovasi terbuka. Makalah ini bersifat konseptual dan mengadopsi pendekatan tinjauan literatur naratif. Secara khusus, wawasan yang dikumpulkan dari literatur inovasi terbuka di tingkat jaringan antar organisasi, dengan perhatian khusus pada ekosistem perawatan kesehatan, dan dari proses transfer pengetahuan, dianalisis untuk mengusulkan kerangka kerja interpretatif untuk pemahaman transfer pengetahuan dalam inovasi terbuka dengan fokus pada ekosistem perawatan kesehatan. Makalah ini mengusulkan kerangka interpretatif asli untuk transfer pengetahuan untuk mendukung inovasi terbuka dalam ekosistem perawatan kesehatan, terdiri dari empat komponen utama: kategori pemain ekosistem perawatan kesehatan; aliran pengetahuan di antara berbagai kategori pemain di sepanjang tahap eksplorasi dan eksploitasi pengembangan inovasi; motivasi pemain untuk inovasi terbuka; dan posisi pemain dalam proses inovasi. Selain itu, dengan

asumsi jaringan perantara sebagai model organisasi yang cocok untuk ekosistem perawatan kesehatan, empat skenario klasifikasi diidentifikasi berdasarkan tingkat pengaruh para pemain utama dan motivasi untuk inovasi terbuka. Makalah ini menawarkan lensa interpretatif untuk manajer dan pembuat kebijakan dalam memahami model organisasi yang paling cocok yang dapat mendorong inovasi terbuka dalam ekosistem perawatan kesehatan, dengan mempertimbangkan motivasi para pemain dan proses transfer pengetahuan berdasarkan hasil inovasi. Makalah ini memperkenalkan kerangka kerja baru yang mengisi celah dalam literatur manajemen inovasi, dengan menunjukkan peran kunci dari luar pemain R&D, seperti pasien, yang terlibat dalam transfer pengetahuan untuk proses inovasi terbuka dalam ekosistem perawatan kesehatan (Secundo, Toma, Schiuma, & Passiante, 2019).

- f. Ari Irawan (2020). Hubungan antara organizational characteristics, environmental characteristics dan entrepreneurial orientation terhadap inovasi terbuka serta kinerja inovasi (survei pada UKM Provinsi Jawa Timur). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara organizational characteristics, environment characteristics dan entrepreneurial orientation pada perusahaan startup di Jawa Timur terhadap inovasi terbuka. Unit analisis pada pemilik perusahaan startup atau technopreneur di Kota Malang, Kota Surabaya dan Kota Kediri sebagai wilayah yang dijadikan sampel penelitian. Jumlah

responden yang didapatkan berjumlah 102 pemilik perusahaan yang menggunakan teknologi dalam praktek usahanya. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatori dengan menggambarkan hubungan antar variabel menggunakan software GSCA (Generalized Structured Component Analysis) versi online untuk menganalisis. Hasil penelitian dengan membandingkan antara nilai t, menunjukkan bahwa tiga hipotesis tidak didukung penelitian ini sedangkan sisanya 4 (empat) hipotesis di dukung (Irawan, 2020).

- g. Gareth Huw Davies, Sian Roderick & Louisa Huxtable-Thomas (2018). *Social commerce Open Innovation in healthcare management: an exploration from a novel technology transfer approach*. Penelitian ini menyajikan pendekatan Inovasi Terbuka, AgorIP, untuk komersialisasi peluang dalam Kesehatan & Pelayanan Sosial dan Ilmu Biologi, diujicobakan di Wales barat daya. Pendekatan ini, didukung oleh Pemerintah Welsh, NHS Wales, universitas dan sektor swasta bertujuan untuk mengembangkan pasar dan inovasi baru, di mana semua peluang dinilai secara ketat untuk potensi pasar yang ada dan / atau baru. Secara paralel, pemberdayaan warga untuk mengelola kesehatan pribadi dan kolektif mereka, dan untuk mengakses informasi dan layanan telah menjadi pendorong penting, menjadi perkembangan yang radikal dalam ekonomi kesehatan terintegrasi yang berpusat pada negara. Penelitian ini membahas konteks kebijakan yang relevan dan portofolio inovasi yang muncul dalam

AgorIP untuk mengeksplorasi munculnya inovasi perdagangan sosial dalam manajemen perawatan kesehatan. Temuan mencerminkan dinamika dan kendala di atas, dengan inovasi yang menunjukkan segmentasi lintas kelompok geografis, demografis, dan penderita penyakit. Oleh karena itu, penulis menawarkan inisiatif AgorIP sebagai ruang yang menarik untuk mengamati potensi Inovasi Terbuka dari perdagangan sosial dalam sektor kesehatan (Davies, Roderick, & Huxtable-Thomas, 2019).

- h. Catia Milena Lopes, Annibal Scavarda, Luiz Fernando Hofmeister, Antonio Marcio Tavares Thome, Guilherme Luís Roehe Vaccaro (2017). *An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation*. Keberlanjutan organisasi semakin berfokus pada bagaimana mengelola pengetahuan baru tentang gagasan dan praktik yang dapat memperluas bisnis. Inovasi terbuka memainkan peran kunci dalam manajemen berkelanjutan strategis yang efektif. Melalui inovasi terbuka, perusahaan dapat memanfaatkan manajemen pengetahuan menjadi aset yang mempromosikan inovasi berkelanjutan yang memengaruhi keberlanjutan organisasi. Makalah ini membahas kasus perusahaan karet milik keluarga Brasil, yang beroperasi di sektor kesehatan, pendidikan, dan pelapis, yang berdasarkan pada keberlanjutan organisasi menggunakan pengetahuan untuk mengembangkan inovasi terbuka yang bertujuan untuk

mempromosikan inovasi berkelanjutan. Metodologi ini adalah penelitian studi kasus tunggal eksplorasi berdasarkan pengamatan informal, wawancara semi-terstruktur dengan informan kunci, dan diskusi kelompok fokus. Hasil studi kasus mengeksplorasi secara mendalam pengalaman perusahaan dalam mengadopsi keberlanjutan organisasi strategis menggunakan manajemen pengetahuan dan inovasi terbuka untuk mempromosikan inovasi berkelanjutan sesuai dengan model Organisasi untuk Kerjasama Ekonomi dan Pengembangan untuk inovasi lingkungan, bertindak sebagai pendorong untuk perubahan signifikan dalam budaya organisasi dalam keberlanjutan organisasi (Lopes, Scavarda, Hofmeister, Thomé, & Vaccaro, 2017).

- i. Liang Mei, Tao Zhang, Jin Chen (2019). *Exploring the effects of inter-firm linkages on SMEs' open innovation from an ecosystem perspective: An empirical study of Chinese manufacturing SMEs*. Penelitian ini mempelajari dampak dari hubungan antar perusahaan pada inovasi terbuka usaha kecil dan menengah (UKM) dari perspektif inovasi ekosistem. Berdasarkan *resource dependence theory* dan struktur bipartit ekosistem bisnis, kami membagi keterkaitan eksternal UKM dengan mitranya dalam ekosistem inovasi menjadi dua jenis (yaitu Keterkaitan UKM dengan Organisasi Prominent (LPO) dan Keterkaitan UKM dengan Perantara Servis (LSI)). Kami kemudian memeriksa hubungan antara LPO (dan LSI) dan kinerja inovasi UKM

dan menganalisis pengaruh kapasitas penyerapan UKM pada dua hubungan. Hasil penelitian mendukung hubungan positif antara LPO dan kinerja inovasi UKM dan hubungan positif antara LSI dan kinerja inovasi UKM dan hubungan positif antara LSI dan LPO. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika diukur dengan intensitas R&D, daya serap UKM melemahkan efek positif PUT (dan LSI) pada kinerja inovasi UKM, sedangkan ketika diukur dengan adopsi TI, daya serap UKM meningkatkan dua hubungan positif. Kontribusi teoritis dan manajerial yang relevan dibahas (Mei, Zhang, & Chen, 2019).

- j. Gang SONG, Nan ZHANG, Qingguo MENG (2009). *Innovation 2.0 as a Paradigm Shift: Comparative Analysis of Three Innovation Modes*. Konvergensi dan kemunculan teknologi informasi dan komunikasi modern membuka cakrawala baru bagi organisasi dalam masyarakat berbasis pengetahuan. TIK modern melampaui pola penyampaian layanan tradisional dan pola inovasi dengan mendekati layanan yang dipersonalisasi, terlokalisasi, dan sadar konteks kepada pengguna. Batas tradisional organisasi larut serta inovasi tradisional dan batas R&D. Makalah ini melakukan studi kasus komparatif pendahuluan dari Living Lab, Fab Lab, dan Application Innovation Park (AIP) berdasarkan kerangka kerja teknologi-organisasi-lingkungan yang diperluas, dan berpendapat munculnya inovasi 2.0 sebagai perubahan paradigma dari paradigma manufaktur ke layanan paradigma dalam masyarakat berbasis pengetahuan. Kita perlu

beralih dari mentalitas manufaktur ke mentalitas layanan dan sadar akan potensi TIK modern pada transformasi pola inovasi menjadi lebih kooperatif, terbuka, berpusat pada pengguna, dan berorientasi pada layanan (Song, Zhang, & Meng, 2009).

- k. Yibo Lyua, Yuqing Zhua, Shaojie Hana, Binyuan Hea, Lining Bao.(2020). *Open Innovation and Innovation Radicalness—the Moderating Effect of Network Embeddedness*. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara inovasi terbuka dan radikalitas inovasi dan meneliti lebih lanjut efek moderasi dari embeddedness jaringan. Penelitian ini mengumpulkan data paten dari empat industri yang muncul, pencetakan 3D, augmented reality dan realitas virtual, kendaraan listrik, dan kendaraan udara tak berawak, untuk memvalidasi model teoritis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi terbuka memberikan efek positif pada radikalitas inovasi tergantung pada luasnya dan kedalaman keterbukaan. Selain itu, sentralitas jaringan memainkan peran moderat negatif dalam hubungan antara inovasi terbuka dan radikalitas inovasi sedangkan jaringan mencapai positif memoderasi hubungan. Studi ini memberikan kerangka teori berharga penentu radikalitas inovasi dengan menghubungkan teori inovasi terbuka dengan perspektif embeddedness jaringan. Temuan yang disajikan dalam makalah ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan di industri yang sedang berkembang untuk menerapkan

strategi inovasi terbuka yang efektif dan mengembangkan pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh embeddedness jaringan pada radikalitas inovasi (Lyu, Zhu, Han, He, & Bao, 2020).

- I. Ulrich Lichtenthaler and Eckhard Lichtenthaler (2009). *A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity*. Penelitian ini menggabungkan manajemen pengetahuan, daya serap, dan kemampuan dinamis untuk sampai pada perspektif integratif, yang mempertimbangkan eksplorasi pengetahuan, retensi, dan eksploitasi di dalam dan di luar perusahaan. Dengan melengkapi konsep daya serap, kami maju menuju kerangka kerja berbasis kemampuan untuk proses inovasi terbuka. Kami mengidentifikasi enam 'kapasitas pengetahuan' sebagai kemampuan kritis perusahaan dalam mengelola pengetahuan internal dan eksternal dalam proses inovasi terbuka: inventif, daya serap, transformatif, konektif, inovatif, dan kapasitas adsorptif. Kapasitas manajemen pengetahuan adalah kemampuan dinamis, yang mengkonfigurasi ulang dan meluruskan kembali kapasitas pengetahuan. Ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk berhasil mengelola basis pengetahuannya dari waktu ke waktu. Konsep ini dapat dianggap sebagai kerangka kerja untuk inovasi terbuka, sebagai pelengkap kapasitas daya serap, dan sebagai langkah menuju pemahaman kemampuan dinamis untuk mengelola pengetahuan. Atas dasar ini, ini memberikan kontribusi untuk menjelaskan heterogenitas yang saling mempengaruhi dalam

strategi pengetahuan dan aliansi, batas-batas organisasi, dan kinerja inovasi (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

m. Adrian Kovacs, Bart Van Looy and Bruno Cassiman (2015). *Exploring the scope of open innovation: A bibliometric review of a decade of research*. Konsep inovasi terbuka telah menarik banyak perhatian sejak Henry Chesbrough pertama kali menciptakannya untuk menangkap peningkatan ketergantungan perusahaan pada sumber-sumber eksternal inovasi. Meskipun inovasi terbuka telah berkembang menjadi topik yang makmur dalam penelitian manajemen inovasi, ia juga memicu perdebatan yang berkaitan dengan koherensi upaya penelitian yang dilakukan di bawah payung ini, termasuk landasan teoretisnya. Penelitian bertujuan untuk berkontribusi pada debat ini melalui review bibliometrik dekade pertama penelitian inovasi terbuka. Kami menggabungkan dua teknik berpasangan bibliografi dan analisis koitasi, untuk memvisualisasikan jaringan publikasi yang secara eksplisit menggunakan label 'inovasi terbuka' dan untuk sampai pada kelompok berbeda dari publikasi terkait tematis. Hasil penelitian menggambarkan bahwa penelitian inovasi terbuka terutama dibangun di atas empat aliran terkait penelitian sebelumnya, sementara jaringan bibliografi penelitian inovasi terbuka menggambarkan tujuh - cluster tematik yang dikejar terus-menerus. Sementara 'inovasi terbuka' digunakan dalam berbagai konteks, agenda penelitian telah berkembang menjadi bidang penelitian yang koheren yang sebagian

besar berada dalam literatur manajemen (bisnis). Dengan demikian, ada potensi fertilisasi silang yang cukup besar dengan merangkul konsep dan wawasan dari bidang pelengkap (ekonomi, sosiologi), mis. ekonomi biaya transaksi dan analisis jaringan.

- n. Yung-Chang Hsiao (2019). *Exploring service innovation and value creation: The critical role of network relationships*. Studi ini meneliti peran inovasi layanan, termasuk proses layanan, infrastruktur Teknologi Informasi, dan ketajaman pelanggan, pada kepuasan pelanggan dari perspektif hubungan jaringan. Studi ini menguji hipotesis dalam sampel 136 perusahaan, yang diambil dari 5.000 perusahaan Taiwan teratas yang tercantum dalam buku tahunan 2015 yang diterbitkan oleh China Credit Information Service Incorporation. Hasil menunjukkan bahwa inovasi layanan berhubungan positif dengan hubungan jaringan, dan bahwa hubungan jaringan memiliki efek positif pada kepuasan pelanggan. Juga, hasilnya memberikan bukti bahwa hubungan jaringan memainkan peran mediasi antara inovasi layanan dan kepuasan pelanggan. Temuan penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teoritis model konseptual untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara inovasi layanan, hubungan jaringan, dan kepuasan pelanggan. Bukti empiris dari uji Sobel, sejalan dengan prosedur Baron dan Kenny dan analisis bootstrap, mendukung pandangan berorientasi proses dan menunjukkan bahwa hubungan jaringan memediasi pengaruh inovasi layanan pada

kepuasan pelanggan. Akhirnya, penelitian ini membahas implikasi manajerial dan menyoroti arah penelitian di masa depan (Hsiao, 2019).

- o. Angelika C. Bullinger, Matthias Rassa, Sabrina Adamczyk, Kathrin M. Moesleina, Stefan Sohn (2012). *Open innovation in health care: Analysis of an open health platform*. Saat ini, integrasi masyarakat dalam penelitian dan pengembangan dalam perawatan kesehatan dipandang penting untuk kemajuan inovasi. Ini adalah pergeseran paradigmatik dari asumsi tradisional bahwa hanya para profesional pelayanan kesehatan yang mampu merancang, mengembangkan, dan menyebarkan konsep dan solusi baru dalam pelayanan kesehatan. Penelitian ini didasarkan pada penelitian di bidang inovasi terbuka untuk menyelidiki adopsi platform kesehatan terbuka oleh pasien, perawat, dokter, anggota keluarga, dan masyarakat yang tertarik. Hasil menunjukkan bahwa praktik inovasi terbuka dalam perawatan kesehatan mengarah pada hasil inovasi yang menarik dan diterima dengan baik oleh peserta. Selama tiga bulan pertama, 803 peserta platform kesehatan terbuka menyampaikan tantangan dan solusi dan dikomunikasikan secara intensif dengan bertukar 1454 pesan pribadi dan 366 komentar. Analisis konten komunikasi menunjukkan bahwa dukungan empatik dan pertukaran informasi adalah elemen penting komunikasi pada platform. Studi ini menyajikan bukti pertama untuk kesesuaian praktik inovasi terbuka untuk

mengintegrasikan masyarakat umum dalam penelitian perawatan kesehatan untuk mendorong hasil inovasi dan dukungan empatik (Bullinger, Rass, Adamczyk, Moeslein, & Sohn, 2012).

- p. Sanaz Monsef , Wan Khairuzaman Wan Ismail (2012). *The Impact of Open Innovation in New Product Development Process*.  
Perkembangan terkini, salah satu topik yang paling diperdebatkan dalam literatur manajemen adalah inovasi terbuka. Namun, masih banyak pertanyaan tentang inovasi terbuka yang tidak dijawab. Manajemen inovasi yang efektif membutuhkan keterbukaan dalam berbagai pengertian, termasuk keterbukaan terhadap ambiguitas, keterbukaan terhadap gagasan baru, dan kebijakan terbuka mengenai asal dan tujuan gagasan untuk komersialisasi. Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang mengikuti inovasi terbuka mengakui nilai input eksternal ke dalam proses pengembangan produk baru dan berupaya memanfaatkan input ini secara internal. Selain itu, penting untuk menyelidiki beberapa jenis kesuksesan produk baru karena inovasi terbuka mungkin memengaruhi kesuksesan dengan berbagai cara. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada empat tahap berbeda dari proses produk baru untuk mengukur faktor-faktor kesuksesan pengembangan produk baru: Perencanaan, Pengembangan, Pemasaran, dan Komersialisasi. Ditemukan bahwa dimensi struktural organisasi memainkan peran penting dalam keberhasilan proses NPD dalam lingkungan inovasi terbuka.

Selanjutnya, kerangka konseptual diusulkan (Monsef, Monsef, Khairuzaman, & Ismail, 2012).

- q. Patricia Dandonoli (2013). *Open innovation as a new paradigm for global collaborations in health*. Inovasi terbuka, yang mengacu pada menggabungkan ide-ide internal dan eksternal dan jalur internal dan eksternal ke pasar untuk mencapai kemajuan dalam proses atau teknologi, adalah paradigma yang menarik untuk menyusun kolaborasi antara entitas dan orang-orang negara maju dan berkembang. Kolaborasi inovasi terbuka semacam itu dapat dirancang untuk mendorong penciptaan bersama yang sejati di antara para mitra di lingkungan kaya dan miskin, sehingga memecah hierarki dan menciptakan dampak dan nilai yang lebih besar untuk masing-masing mitra. Menggunakan contoh dari Inisiatif Worldwide untuk Inisiatif untuk Kesehatan Ibu, Bayi Baru Lahir & Anak, komentar ini menggambarkan proyek percontohan tahap awal yang dibangun di sekitar inovasi terbuka dalam pengaturan sumber daya rendah, yang menempatkan masyarakat di pusat suatu proses yang melibatkan berbagai mitra. dan para ahli, dan mempertimbangkan bagaimana hal itu dapat diadaptasi dan membuat lebih berdampak dan berkelanjutan dengan memperluas kolaborasi untuk memasukkan mitra negara maju (Dandonoli, 2013).
- r. Bror Salmelin (2013). *The Horizon 2020 framework and Open Innovation Ecosystems*. Horizon 2020 akan menjadi instrumen

keuangan yang mengimplementasikan Innovation Union, sebuah inisiatif unggulan Eropa 2020 yang bertujuan untuk mengamankan daya saing global Eropa. Direncanakan untuk berjalan dari 2014 hingga 2020 dengan anggaran € 80 miliar, Program baru UE untuk penelitian dan inovasi adalah bagian dari upaya untuk menciptakan kondisi bagi pertumbuhan dan pekerjaan baru di Eropa. Penggerak inovasi baru (Open Innovation 2.0) menyerukan jenis pola pikir baru di mana kuncinya adalah keterlibatan semua pemangku kepentingan ke dalam budaya kolaboratif dan kreatif bersama. Model quadruple helix di mana komunitas riset, industri, sektor publik, dan warga negara adalah semua aktor aktif menciptakan situasi win-win karena menargetkan untuk menciptakan pasar baru dan peningkatan cepat dari solusi yang sukses. Memiliki Open Innovation Ecosystem sebagai tujuan untuk menarik bakat, sumber daya keuangan, dan gagasan untuk dicoba dan diujicobakan di dunia nyata mengarah pada kebutuhan untuk merekayasa dan merancang portofolio kegiatan untuk menciptakan permainan yang menang dengan berbagi, bukan menutup. Open Innovation Ecosystems menciptakan saling ketergantungan yang kuat dan dorongan untuk mewujudkan sesuatu. Ini memiliki kemungkinan untuk mendorong perubahan dengan menggabungkan enabler teknologi seperti TIK dengan perubahan sosial. Sekarang terserah komunitas inovasi helix empat kali lipat untuk mengatasi tantangan, dan bereksperimen di masa depan; untuk

meningkatkan keberhasilan. Horizon 2020 bersama dengan spesialisasi pintar menciptakan banyak peluang baru untuk membangun portofolio. Saya mendorong Anda untuk melihat dari dekat peluang-peluang baru yang diciptakan kerangka kerja penelitian dan inovasi untuk Anda, dan bagaimana Anda dapat bersama-sama dengan para pemangku kepentingan yang relevan melompat ke dalam paradigma inovasi yang berdampak baru (Salmelin, 2013).

- s. Daniel Kiel, Julian M. Müller, Christian Arnold and Kai-Ingo Voigt (2017). *Sustainable Industrial Value Creation: Benefits and Challenges Of Industry 4.0*. Industrial of Internet Things (IIoT) menimbulkan beberapa implikasi pada produsen dalam hal aspek ekonomi, ekologi, dan sosial yang mengacu pada Triple Bottom Line (TBL) dari penciptaan nilai yang berkelanjutan. Karena inti teknisnya, penelitian saat ini berfokus pada fundamental teknisnya, sedangkan diskusi ekonomi masih dalam tahap awal. Makalah ini bertujuan untuk melukis gambaran yang komprehensif dan terstruktur dari keuntungan dan tantangan ekonomi, ekologi, dan sosial terkait IIoT. Untuk tujuan ini, kami menggunakan pendekatan studi kasus multi eksplorasi berdasarkan wawancara ahli semi-terstruktur di 46 perusahaan manufaktur dari tiga industri Jerman terkemuka. Penelitian kami berkontribusi pada tubuh literatur IIoT ilmiah yang langka dengan menganalisis implikasi IIoT menurut TBL. Kami menunjukkan bahwa, untuk memenuhi syarat untuk penciptaan nilai industri yang

berkelanjutan, IloT memerlukan perpanjangan TBL yang telah mapan dengan tiga dimensi lebih lanjut, yaitu integrasi teknis, data dan informasi, dan konteks public (Kiel, Müller, Arnold, & Voigt, 2017).

- t. Pedro de Faria, Florian Noseleit & Bart Los (2020). *The influence of internal barriers on open innovation*. Masalah khusus ini berkontribusi pada debat ini dengan menyoroti sifat dinamis dari tantangan yang dihadapi perusahaan ketika berhadapan dengan hambatan internal yang memengaruhi pencarian pengetahuan eksternal dan sumber pengetahuan mereka. Selain itu, refleksi ini memungkinkan kami untuk mengusulkan beberapa jalan yang menarik untuk penelitian masa depan yang berkaitan dengan inovasi terbuka untuk hambatan internal. Pertama, makalah dalam edisi khusus ini memberikan indikasi bahwa organisasi heterogen dalam tingkat di mana mereka menghadapi hambatan internal dan bagaimana mereka menghadapi hambatan tersebut. Kami percaya bahwa studi inovasi terbuka di masa depan harus mengeksplorasi heterogenitas ini karena dapat memiliki konsekuensi penting untuk sumber pengetahuan eksternal. Secara khusus, penting untuk memahami bagaimana faktor-faktor struktural organisasi dan praktik manajemen mempengaruhi cara perusahaan mendefinisikan proses pengetahuan internal yang mungkin menghasilkan dan mengurangi hambatan internal terhadap sumber pengetahuan eksternal. Kedua, selain faktor tingkat organisasi, jenis pengetahuan yang dipertukarkan dengan pihak

eksternal juga dapat mempengaruhi bagaimana hambatan internal mempengaruhi proses inovasi terbuka. Oleh karena itu, kami mendorong para peneliti untuk mengeksplorasi bagaimana pengaruh hambatan internal pada sumber pengetahuan bervariasi dengan jarak kognitif dan teknologi antara pengetahuan eksternal dan basis pengetahuan internal perusahaan. Selain itu, studi masa depan juga harus menyelidiki strategi organisasi mana yang memungkinkan perusahaan untuk berurusan secara efektif dengan hambatan internal dalam konteks beragam teknologi dan kognitif. Ketiga, sementara penelitian yang ada telah mampu mengidentifikasi apa yang mungkin merupakan hambatan internal untuk inovasi terbuka, masih ada pemahaman terbatas tentang mekanisme yang menghubungkan hambatan ini dengan akuisisi dan pemanfaatan pengetahuan eksternal. Secara khusus, studi masa depan harus menyelidiki bagaimana hambatan internal memandu pencarian pengetahuan dan mempengaruhi proses penyortiran dan pencocokan mitra kolaborasi. Singkatnya, kami percaya bahwa kumpulan makalah ini telah mendorong diskusi lebih lanjut dan memberikan dasar yang baik bagi para sarjana untuk memajukan pengetahuan kami tentang bagaimana hambatan intra-organisasi mempengaruhi pemanfaatan pengetahuan eksternal dalam pengaturan inovasi terbuka (de Faria, Noseleit, & Los, 2020).

- u. Gloria Ejeihohen Iyawa, Marlien Herselmana, Adele Bothaa (2016). *Digital health innovation ecosystems: From systematic literature review to conceptual framework*. Penelitian mengulas literatur yang ada pada ekosistem inovasi kesehatan digital. Ini bertujuan untuk mengeksplorasi istilah kesehatan digital, inovasi, dan ekosistem digital untuk mengidentifikasi komponen menuju penyajian kerangka kerja konseptual untuk ekosistem inovasi kesehatan digital sebagai bagian dari studi yang lebih besar. Tinjauan literatur sistematis dilakukan pada empat database akademik: ACM, ScienceDirect, IEEE Xplore, dan SpringerLink. Karena kelangkaan dalam hasil pencarian awal, pencarian diperluas dengan memasukkan publikasi non-akademik dan laporan kasus praktisi. Studi ini mengidentifikasi komponen kesehatan digital, komponen inovasi yang relevan dengan domain perawatan kesehatan, dan komponen ekosistem digital. Lebih lanjut menyarankan, dalam konteks, definisi komprehensif ekosistem inovasi kesehatan digital. Kerangka kerja konseptual untuk ekosistem inovasi kesehatan digital diusulkan. Temuan dari penelitian ini bisa menjadi langkah menuju memungkinkan pemahaman bersama para praktisi, profesional, dan akademisi dalam domain kesehatan digital serta dasar untuk studi lebih lanjut tentang ekosistem inovasi kesehatan digital (Iyawa, Herselman, & Botha, 2016).
- v. JinHyo Joseph Yun and Zheng Liu (2019). *Micro- and Macro-Dynamics of Open Innovation with a Quadruple-Helix Model*.

Penelitian ini membahas bagaimana keberlanjutan dapat dicapai melalui inovasi terbuka dalam revolusi industri ke-4 saat ini. Melalui tinjauan pustaka dan praktik, kami mengidentifikasi dinamika mikro dan makro dari inovasi terbuka di samping peran dinamis industri, pemerintah, universitas, dan masyarakat. Secara khusus, industri ini terus mengadopsi platform terbuka untuk menciptakan dan mempertahankan inovasi ekosistem. Peran pemerintah telah berubah dari kontrol regulasi menjadi fasilitasi. Universitas telah terlibat secara proaktif dalam berbagai bidang, mulai dari transfer teknologi hingga penciptaan bersama pengetahuan. Masyarakat dan pelanggan sudah mulai membentuk konsep baru, R&D, dan komersialisasi, menghasilkan ekonomi bersama. Berdasarkan analisis tersebut, kami mengusulkan kerangka kerja konseptual untuk memahami inovasi terbuka dinamika mikro dan makro dengan model quadruple-helix untuk keberlanjutan sosial, lingkungan, ekonomi, budaya, kebijakan, dan pengetahuan. Selain itu, ini memberikan gambaran tentang masalah khusus, "Keberlanjutan Ekonomi, Masyarakat, dan Lingkungan dalam Revolusi Industri ke-4", yang bertujuan untuk menanggapi revolusi industri ke-4 dalam hal inovasi terbuka dan fisika-cyber dari manufaktur hingga industri pelayanan (Yun & Liu, 2019).

w. Shehzad, K. Davis & M. S. Ahmad. (2020). *Knowledge-oriented leadership and open innovation: the mediating role of knowledge*

*process and infrastructure capability*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan (KOL), inovasi terbuka (OI), kemampuan infrastruktur pengetahuan (KIC), dan kemampuan proses pengetahuan (KPC). Studi ini juga mengeksplorasi peran mediasi kemampuan infrastruktur pengetahuan (KIC) dan kemampuan proses pengetahuan (KPC) dalam hubungan antara kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan inovasi terbuka. Studi ini mengumpulkan data primer melalui kuesioner standar yang terdiri dari sampel 305 karyawan sektor farmasi dan kesehatan di Pakistan. Hipotesis diuji melalui pemodelan persamaan struktural. Hasil menunjukkan hubungan sebab akibat yang signifikan antara variabel dan infrastruktur pengetahuan dan kemampuan proses dan ini secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dan inovasi terbuka dua dimensi. Selain itu, penelitian ini menemukan efek yang tidak signifikan dari KOL pada inovasi terbuka inbound. Temuan penelitian ini didasarkan pada data yang dikumpulkan dari sektor farmasi dan kesehatan Pakistan. Di masa depan, untuk mengakomodasi masalah generalisasi, kerangka kerja ini dapat digunakan untuk sampel dari negara lain. Studi ini memberikan bukti bahwa kepemimpinan adalah salah satu sumber paling penting yang dapat membantu efektivitas organisasi ketika berhadapan dengan pengetahuan dengan mengembangkan

infrastruktur dan meningkatkan proses untuk meningkatkan hasil inovatif (Shehzad, Davis, & Ahmad, 2021).

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

#### **3.1 Kerangka Konseptual**

Heterogenitas dari kapabilitas dan sumberdaya dalam perusahaan merupakan landasan dari Resource based view (RBV). Peteraf (2003) mengatakan bahwa Resource Based view merupakan pandangan yang menjelaskan heterogenitas pesaing disebabkan karena perbedaan sumberdaya dan kapabilitas penting dan tahan lama. Dan perbedaan-perbedaan ini merupakan sumber competitive advantage atau disadvantage.

Sumberdaya merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan bagi sebuah perusahaan. Welnerfelfelt (1984) mengatakan bahwa sumberdaya merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan dan dapat berupa aset tangible dan intangible yang sifatnya semi permanen terhadap perusahaan. Hal senada dikemukakan oleh Peteraf (2003) bahwa sumberdaya meliputi aset atau input untuk produksi (tangible dan intangible) yang dimiliki dan dapat dikontrol oleh perusahaan.

Barney (1991) mengatakan bahwa sumberdaya ini termasuk keseluruhan asset khusus perusahaan, kapabilitas, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, knowledge, dll yang dapat digunakan perusahaan dalam mengembangkan strategi agar efektif dan efisien.

Selanjutnya Barney (1991) mengatakan bahwa sumberdaya dapat berupa pengelompokan fisik, human dan kategori modal.

Amit and Schoemaker (1993) mengatakan bahwa Firm;s resources will be defined as stocks of available factors thar are owned or controlled by the firm artinya sumberdaya merupakan factor-faktor yang dapat dimiliki dan dapat dikontrol oleh perusahaan. Sumberdaya ini terdiri dari interalia dari kecakapan atau keterampilan teknik yang dapat diperdagangkan (seperti paten dan lisensi); asset financial atau asset fisik (seperti property, gedung, perlengkapan); human capital. Eisenhardt and Martin (2000) mengatakan bahwa Sumberdaya merupakan hati dari Resource based view (RBV). Sumber daya terdiri dari specific physical, human dan organizational asset yang dapat digunakan strategi penciptaan nilai. Sumberdaya termasuk local ability atau kompetensi sangat penting dalam keunggulan bersaing perusahaan seperti skill.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sumberdaya adalah asset tangible dan intangible yang dimiliki perusahaan yang dapat menghasilkan superior return. Sumber daya berwujud adalah aktiva yang dapat dilihat dan dikur. Sumber daya tidak berwujud adalah aktiva yang berurat dan berakar dalam sejarah perusahaan dan telah terakumulasi sepanjang waktu. Sumber Daya berwujud terdiri atas Sumber Daya Keuangan, Sumber daya Budaya Organisasi, Sumber daya Fisik (peralatan), dan Sumber Daya Teknologi Informasi. Sementara itu Sumber Daya Tidak berwujud terdiri atas sumber daya manusia, Sumber

daya inovasi (kapasitas inovasi), dan sumber daya market (market orientasi). (Barney, 1991 dan Hall, 1992)

Komponen penting lain dari Resource based view (RBV) adalah kapabilitas. Miller (2003) mengatakan bahwa sumberdaya dapat dikonfigurasi menjadi kapabilitas dalam artian berbagai sumberdaya akan saling melengkapi misalnya tacit knowledge, skill administrasi, rutinitas, dan asset fisik secara fleksibel dapat menghasilkan output yang adaptif dan valuable. Peteraf (2003) mengatakan bahwa kapabilitas merupakan kemampuan sebuah organisasi melaksanakan pekerjaan yang terkoordinasi, menggunakan sumber daya organisasi dengan maksud mencapai tujuan tertentu.

Makadok (2001) mengatakan bahwa kapabilitas adalah tipe khusus dari sumberdaya, yang ada dalam organisasi dan merupakan sumberdaya yang tidak dapat ditansfer dan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dari sumberdaya yang lain yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan pada defenisi ini maka Teece et al. (1997) mengatakan bahwa kapabilitas tidak mudah untuk dibeli, tapi kapabilitas harus dibangun. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kapabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumberdaya dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sumberdaya dan kapabilitas merupakan penentu competitive advantage atau disadvantage maka keduanya tidak boleh statis karena perubahan juga selalu terjadi. Pengembangan kapabilitas merupakan hal

yang sangat penting karena dengan membangun dan mengembangkan kapabilitas melalui proses belajar maka perusahaan akan dapat mengalahkan pesaing dan tetap memperoleh superior return.

Barney (1991) mengatakan bahwa sebuah perusahaan akan disebut memiliki sustainable Competitive Advantage jika mampu menerapkan strategi penciptaan nilai tidak secara bersamaan diimplementasikan oleh perusahaan pesaing dan ketika perusahaan lain tidak dapat mencontoh manfaat dari strategi tersebut.

Dari keterkaitan diatas peneliti berpandangan bahwa dalam pelayanan kesehatan kapabilitas untuk menggunakan sumberdaya dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan dibutuhkan sebuah kolaborasi penciptaan nilai (Co-Creation Value) yang didukung oleh teori *Service-dominant logic* sehingga untuk mendukung hal tersebut peneliti akan menguji apakah Co-Creation Value dapat menjadi perantara antara sumberdaya, kapabilitas dan competitive advantage.

### **3.1.1 Sumber Daya Manusia Terhadap *Co-Creation Value, Innovation***

#### ***Capability dan Sustainability Competitive Advantage***

Di era *New wave marketing* adalah era dimana produsen dapat berkreasi bersama konsumen yang pada praktek pengembangan produk *co-creation* yang dinamis, interaktif dan berdasarkan multisumber dimana terdapat proses terkait dengan penciptaan nilai dilakukan yang bukan lagi

sekedar mengkoordinir segala sesuatu yang berhubungan dengan *quality, cost and delivery* tetapi harus dilakukan secara kolaborasi (Hermawan Kertajaya 2009:137). Keberhasilan produk baru tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas produk, namun juga kondisi pasar, pemilihan target pelanggan, bahkan waktu peluncuran produk serta kondisi pasar. Pada proses pengembangan produk di era *new wave marketing* perusahaan berusaha melakukan kreasi bersama para ahli yang mampu mengidentifikasi dan menciptakan produk yang berkualitas. Prahalad dan Ramaswanmy dalam Kertajaya (2009:132) berpendapat apabila perusahaan sudah menjalankan proses *Co-Creation* dengan baik, maka value dari produk tersebut akan lebih baik dari produk yang dihasilkan.

Model DART (*Dialogue, Access, Risk-assesment, and Transparency*) adalah suatu model yang menggambarkan secara lugas mengenai fondasi atau prinsip-prinsip dasar yang harus dimiliki perusahaan agar dapat berhasil menerapkan penciptaan nilai bersama. Akses konsumen pada informasi dan kemampuan mereka untuk berdialog melalui *consumer communities* yang telah mengubah peran konsumen dalam sistem bisnis saat ini. Menurut Prahalad dan Ramaswamy (2004:12) Kompetisi masa depan bergantung kepada pendekatan baru akan penciptaan nilai yang berdasarkan pada penciptaan nilai bersama yang berpusat pada individu diantara pelanggan dan perusahaan. Oleh karena itu, untuk sukses dalam *co-creating value* perusahaan harus fokus pada beberapa hal berikut yang disebut "*new set of building blocks*" atau

sering juga disebut dengan *DART*. Menurut Prahalad dan Ramaswamy (2004:23) menjelaskan bahwa untuk meningkatkan proses pengetahuan organisasi diperlukan adanya interaksi antara konsumen dengan perusahaan sebagai wadah dari penciptaan nilai (*value creation*). Ini juga menggambarkan dibutuhkannya penciptaan bersama melalui blok kunci bangunan yaitu : dialog (*dialogue*) , akses (*access*) , penilai resiko (*risk assesment*) , dan transparansi ( *Transparency*) yang disingkat dengan The Dart (*Co-creation value through customer experience, 2008*).

### **3.1.2 Sumber Daya Keuangan terhadap *Co-Creation Value, Innovation Capability* dan *Sustainability Competitive Advantage***

Menurut Lusch dan Vargo pandangan yang berpusat pada jasa didasarkan dan konsisten dengan teori keunggulan sumber daya (*resource advantage theory*) (Conner dan Prahalad 1996; Hunt 2000; Srivastava, Fahey, dan Christensen 2001) dan teori kompetensi utama (*core competency theory*) (Day 1994; Prahalad dan Hamel 1990) (Lusch dan Vargo, 2004). Pada teori keunggulan sumber daya, sumber daya adalah entitas perusahaan baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud yang dapat menghasilkan penawaran pada pasar secara efektif dan efisien dan memiliki nilai bagi beberapa segmen pasar (Hunt, 2000).

Jadi dalam hal ini jenis sumber daya bisa berupa sumber daya operand maupun sumber daya operant. Sumber daya operand adalah sumber daya fisik yang bersifat statis, seperti mesin dan bahan baku.

Sedangkan sumber daya operant adalah sumber daya yang bersifat dinamis seperti manusia, terkait dengan ketrampilan dan pengetahuan; pengorganisasian, terkait dengan pengawasan, rutinitas, dan budaya organisasi; informasi, terkait dengan pengetahuan tentang segmen pasar, teknologi, dan pesaing; dan relasi, terkait dengan hubungan dengan pesaing, supplier, dan konsumen (Day et al, 2004). Dikatakannya bahwa pandangan yang berpusat pada jasa didasarkan dan konsisten dengan teori keunggulan sumber daya karena pada pandangan tersebut dikenalkan dan dikembangkan kompetensi utama, pengetahuan dasar, dan keahlian atas entitas ekonomi yang merepresentasikan keunggulan bersaing potensial.

Selain itu, pandangan yang berpusat pada jasa juga didasarkan dan konsisten dengan teori kompetensi utama karena pada pandangan tersebut dikembangkannya kompetensi utama, pengetahuan dasar, dan keahlian atas entitas ekonomi yang merepresentasikan keunggulan bersaing potensial. Menurut Hamel dan Prahalad (1994), kompetensi utama bukanlah aset fisik tetapi melainkan proses tidak berwujud; kompetensi utama merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi yang seringkali merupakan hal yang rutin, tindakan atau operasi yang tidak dibicarakan, ambigu, dan istimewa. Sedangkan Hunt (2000) menyatakan kompetensi utama sebagai high-order resources karena merupakan sekumpulan sumber daya dasar. Menurut Teece dan Pisano (1994) keunggulan bersaing suatu perusahaan berasal dari kapabilitas dinamis

yang berakar pada operasi rutin yang berperforma tinggi di dalam perusahaan, yang melekat pada proses perusahaan dan terkondisi dari sejarah perusahaan. Dan menurut Hamel dan Prahalad persaingan dalam kompetensi atau keunggulan bersaing yang dihasilkan dari kompetensi memberikan kontribusi dalam persepsi nilai konsumen (dalam Lusch dan Vargo, 2004).

### **3.1.3 Orientasi Pasar terhadap *Co-Creation Value, Innovation Capability* dan *Sustainability Competitive Advantage***

Orientasi pasar, sebagai budaya perusahaan, mencirikan disposisi organisasi untuk memberikan nilai superior kepada pelanggannya secara terus menerus (Slater dan Narver 1994a). Penciptaan nilai pelanggan yang unggul memerlukan komitmen seluruh organisasi untuk pengumpulan informasi terus menerus dan koordinasi kebutuhan pelanggan, kemampuan pesaing, dan ketentuan agen dan otoritas pasar penting lainnya (Slater dan Narver 1994b, 1995). Hasilnya adalah upaya terpadu dari karyawan dan lintas departemen dalam suatu organisasi, yang, pada gilirannya, memunculkan kinerja yang unggul (Kohli dan Jaworski 1990).

Orientasi pasar terdiri atas empat dimensi yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, dan orientasi laba. Orientasi pelanggan mencakup semua aktivitas yang berkontribusi pada pemahaman perusahaan terhadap kebutuhan dan preferensi para

pelanggan sarannya dan pada kemampuan perusahaan untuk merancang produk dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan dan preferensi tersebut. Orientasi pesaing mencerminkan pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan kapabilitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama saat ini dan pesaing potensial utama perusahaan, serta kemampuan merespon aktivitas dan strategi pesaing. Koordinasi antar fungsi mengacu pada tingkat koordinasi antarfungsi atau departemen berbeda dalam sebuah perusahaan dan tingkat penyebaran informasi antardepartemen. Orientasi laba meliputi pemantauan dan pemahaman terhadap profitabilitas masing-masing kategori produk individual dan produk pemasok (Fandi Tjiptono, dalam Helia, Farida, & Prabawani, 2015).

Orientasi pasar didefinisikan oleh Narver dan Slater (1990) sebagai "budaya organisasi yang paling efektif dan efisien menciptakan perilaku yang diperlukan untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli dan, dengan demikian, kinerja unggul berkelanjutan untuk bisnis". Mereka menentukan tiga komponen perilaku dari orientasi pasar: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsional. Orientasi pelanggan mengacu pada perusahaan untuk memahami target pelanggan secara memadai untuk menciptakan nilai superior bagi pelanggan (Narver dan Slater, 1990). Perusahaan yang berorientasi pelanggan dapat didefinisikan sebagai perusahaan yang memiliki kemampuan untuk mendefinisikan, menganalisis, memahami keinginan pelanggan dan menanggapi

keinginan ini (Gatignon dan Xuereb, 1997; Zhang dan Doll, 2001). Orientasi pesaing dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mendefinisikan, menganalisis kegiatan pesaing dan meresponsnya (Gatignon dan Xuereb, 1997).

Orientasi pasar berarti responsif dengan program pemasaran yang inovatif dan strategi inovatif untuk mengubah kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, orientasi pasar dapat dilihat sebagai perilaku inovatif yang berkelanjutan (Kohli dan Jaworski, 1990). Orientasi pasar berarti menjadi lebih baik dan berbeda dari pesaing, ini juga biasanya dilakukan dengan bantuan inovasi (Liu, 1995). Atuahene-Gima (1996) membahas pemilihan proyek produk baru yang membutuhkan perhatian terhadap faktor eksternal dan internal, dan orientasi pasar menyebabkan pemahaman yang lebih baik tentang kemampuan internal perusahaan yang memfasilitasi pemilihan proyek produk baru. Hunt dan Morgan (1995) merujuk pada poin yang sama dengan mendiskusikan bahwa orientasi pasar meningkatkan pengetahuan tentang lingkungan eksternal, dan dengan cara ini, ia meningkatkan pengetahuannya sendiri tentang perusahaan (Atuahene-Gima dan Ko, 2001) (Akman & Yilmaz, 2019).

MO adalah faktor kunci dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang ada secara efektif, merupakan salah satu landasan literatur pemasaran (Hakala 2011). Didefinisikan secara tradisional sebagai serangkaian proses dasar (Kohli dan Jaworski 1990, hal. 6) atau sebagai budaya organisasi (Narver dan Slater 1990), literatur telah melihat

mekanisme di mana pengetahuan pasar digunakan (misalnya, *Dinamic Capability*) sebagai pelengkap dengan perusahaan. MO (Hari 1994; Morgan et al. 2009). Memang, MO harus bekerja dalam kombinasi dengan kemampuan perusahaan lain untuk mengekstraksi kinerja perusahaan yang unggul (Morgan et al. 2009; Zhou, Yim, dan Tse 2005). Dengan demikian, penelitian telah mulai fokus pada peran moderasi MO pada hubungan antara kemampuan pemasaran (Cacciolatti dan Lee 2016; Morgan et al. 2009) atau *innovativeness* (Menguc dan Auh 2008) dan kinerja. Peran *Dinamic Capability* yang memungkinkan perusahaan untuk membuat "keputusan tepat waktu dan berorientasi pasar" (Barreto 2010, hal. 271) telah dicatat dalam literatur dan kami berharap bahwa MO dapat lebih meningkatkan koneksi sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan kebutuhan pelanggan (Deshpandé dan Farley 1998). Selain itu, pentingnya mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang peran MO dalam konteks Rumah Sakit telah disorot sebagai ekstensi yang diperlukan untuk literature (Hernández-Linares, Kellermanns, & López-Fernández, 2018).

#### **3.1.4 Budaya Organisasi terhadap *Co-Creation Value, Innovation Capability* dan *Sustainability Competitive Advantage***

Tujuan dari bagian ini adalah untuk memperoleh serangkaian hipotesis yang menghubungkan nilai-nilai budaya dan preferensi untuk kolaborasi penciptaan nilai dan inovasi sebagai strategi memenangkan

persaingan. Kita akan mulai dengan menjelaskan mengapa anggota organisasi di berbagai negara berbeda dalam nilai dan sifat budaya mereka. Kami kemudian akan membahas tiga dimensi di mana budaya dapat bervariasi. Setelah itu, kami akan mengidentifikasi hambatan umum untuk inovasi dalam organisasi besar yang tersebar secara geografis. Akhirnya, kami akan menunjukkan bagaimana nilai-nilai budaya secara sistematis memengaruhi preferensi orang untuk memperjuangkan perilaku juara untuk mempromosikan inovasi (Shane, 1995).

Branding halaman sosial media telah menjadi alat dalam memungkinkan pelanggan untuk secara sukarela berpartisipasi dalam memberikan umpan balik / ide untuk peningkatan dan kolaborasi dengan orang lain yang berkontribusi pada upaya inovasi merek. Namun, penelitian tentang mekanisme yang memanfaatkan perilaku customer engagement behaviours (CEB) dalam platform media sosial terbatas. Berdasarkan paradigma stimulus-organisme-respons, penelitian ini menyelidiki bagaimana karakteristik desain layanan online tertentu di halaman media sosial menginduksi persepsi nilai yang dirasakan pelanggan, yang pada gilirannya, merangsang umpan balik dan niat kolaborasi dengan pelanggan (Carlson, Rahman, Voola, & De Vries, 2018).

Budaya telah menjadi sumber penting pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja, terutama di dalam ekonomi perkotaan yang maju (Currid, 2007a, 2007b; Kloosterman, 2004; Pratt, 1997). Hal ini

menimbulkan pertanyaan mengenai obyektifikasi budaya untuk tujuan ekonomi, terutama ketika wacana kebijakan seputar industri kreatif bergeser dari budaya ke perspektif inovasi (Garnham, 2005). Preferensi kami adalah untuk istilah 'industri kreatif', yang memungkinkan kami untuk mengambil pendekatan yang lebih berorientasi produk dan proses terhadap masalah ini (Pratt, 2007). Oleh karena itu, inovasi dan kreativitas tidak hanya hak prerogatif perusahaan teknologi tinggi tetapi juga sangat banyak bagian dari kegiatan konsep tinggi seperti layanan produsen, layanan konsumen, dan industri kreatif (Brandellero & Kloosterman, 2010). Selain itu, langkah cepat perubahan teknologi dalam industri kreatif telah berdampak signifikan pada cara mereka beroperasi dan akan terus melakukannya. Secara khusus, perkembangan besar-besaran media digital dan konvergensi digital dari karya-karya kreatif sebelumnya telah membuat beberapa batasan sektor tradisional sebagian usang (Jaw, Chen, & Chen, 2012).

Cultural dalam penelitian ini mencakup Social media (New connectivity, perception of privacy, opinion shapers) dan Customer driven development (Co-creation with customers).

### **3.1.5 Peralatan RS terhadap *Co-Creation Value, Innovation Capability* dan *Sustainability Competitive Advantage***

Perubahan terus menerus terjadi pada lingkungan rumah sakit dewasa ini, baik yang diakibatkan oleh perkembangan teknologi bidang

kedokteran, maupun adanya deregulasi bidang perumahsakitannya terutama menghadapi era globalisasi, sehingga untuk menambah dan mempertahankan pasar perlu dikembangkan pelayanan dengan mutu yang baik. Untuk mencapai mutu yang baik Rumah Sakit sebagai perusahaan jasa harus selalu meningkatkan mutu dengan berbagai cara diantaranya melakukan standar penilaian mutu. Menurut Donabedian ada tiga pendekatan penilaian mutu yaitu : Aspek struktur meliputi sarana fisik, perlengkapan dan peralatan, organisasi dan manajemen, keuangan, sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya, hal ini yang dimaksud struktur adalah masukan (input). Aspek proses adalah semua kegiatan yang dilaksanakan secara profesional oleh tenaga kesehatan (dokter, perawat, dan tenaga profesi lain) dan interaksinya dengan pasien, meliputi metode atau tata cara pelayanan kesehatan. Aspek keluaran adalah kegiatan dan tindakan dokter, perawat dan tenaga administrasi yang dapat dirasakan oleh pasien dan memberikan perubahan ke arah tingkat kesehatan dan kepuasan yang diharapkan pasien.

### **3.1.6 Teknologi Informasi terhadap *Co-Creation Value, Innovation Capability* dan *Sustainability Competitive Advantage***

Mengubah teknologi, didorong oleh inovasi tanpa henti, memengaruhi bisnis semua orang. Smart Organisasi tidak menunggu perubahan terjadi tetapi secara aktif memantau dan mengambil keuntungan dari perubahan lingkungan dan inovasi baru. Pendekatan

"inovasi terbuka", yang menerapkan teknologi atau ide yang dikembangkan secara eksternal dalam suatu organisasi, telah diusulkan sebagai obat untuk mengurangi waktu paruh produk, siklus teknologi yang lebih cepat, dan meningkatkan persaingan global. Untuk memungkinkan inovasi terbuka, perantara inovasi seperti pertukaran transfer teknologi online, yang mendaftarkan teknologi yang tersedia untuk lisensi kepada pihak yang berkepentingan, atau pialang teknologi, yang mencari inovasi baru dengan memposting masalah yang membutuhkan solusi, telah muncul untuk memenuhi kebutuhan teknologi tertentu. Namun, perantara ini biasanya hanya berkonsentrasi pada sebagian kecil dari kecerdasan teknologi yang relevan dengan strategi organisasi. Kecerdasan teknologi telah didefinisikan sebagai "penangkapan dan penyampaian informasi teknis sebagai bagian dari proses di mana organisasi mengembangkan kesadaran akan ancaman dan peluang teknologi". Untuk mengidentifikasi, selengkap mungkin, semua opsi untuk memperkenalkan teknologi / inovasi eksternal baru dalam organisasi, menjadi perlu untuk menganalisis sejumlah besar data teknologi, yang berasal dari sumber yang berbeda di luar organisasi. Penggunaan alat TI yang sesuai dan analisis penambangan data yang luas, seperti penambangan teks, dapat menghasilkan kecerdasan teknologi yang dapat ditindaklanjuti. Kecerdasan teknologi dapat memiliki banyak kegunaan (mis. Dalam strategi, pemasaran, atau sumber daya manusia). Dalam Penelitian ini, kami akan menunjukkan bagaimana kami telah menghasilkan intelijen

teknologi yang memungkinkan untuk identifikasi sistematis disruptive teknologi yang dikembangkan secara eksternal, yang diselidiki untuk nilai potensial mereka dan cocok dengan rumah sakit, menggunakan opsi nyata berdasarkan investasi berbasis teknologi. Pekerjaan kami menunjukkan bagaimana teknologi dapat dihubungkan dengan inovasi terbuka dalam praktik (Veugelers, Bury, & Viaene, 2010).

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memiliki pengaruh kuat pada layanan di beberapa sektor. Ini tercermin dalam penelitian layanan, terutama dalam penelitian awal ke inovasi layanan. Model Barras tentang "siklus inovasi terbalik" sering disebut sebagai teori inovasi layanan pertama (Barras 1986). Menurutnya, siklus inovasi dalam sektor jasa merupakan kebalikan dari siklus industri tradisional: inovasi proses mendahului inovasi produk. Perusahaan jasa mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi proses mereka dan kemudian kualitas layanan. Pada tahap akhir, produk layanan yang sepenuhnya baru dikembangkan. Model Barras penting karena sifat perintisnya; Namun, ia mengabaikan inovasi layanan yang intinya bukan pemanfaatan teknologi. Ini tidak menganalisis inovasi layanan untuk kepentingan mereka sendiri tetapi meneliti dampak inovasi teknologi pada layanan (lih. Gallouj dan Weinstein 1997).

Dimensi dari Teknologi adalah Digitalisation (Cloud, IoT, mobility, virtualization), Price of technologies (Affordable, ubiquitous solutions), Mobility (Mobile access, new consumption patterns).

### **3.1.7 Co-Creation Value terhadap Innovation Capability dan Sustainability Competitive Advantage**

Penciptaan nilai bersama telah menggeser ide tradisional tentang penciptaan nilai, di mana pelanggan dipandang sebagai "menghancurkan nilai yang diciptakan organisasi untuk mereka", sementara di sisi lain paradigma penciptaan nilai baru memandang pelanggan "aktif berkolaborasi dengan organisasi dan menciptakan kembali nilai secara aktif". Dengan demikian, semua perubahan ini mengatur panggung untuk peran yang diperluas bagi pelanggan, dalam lingkungan pengalaman baru, di mana pelanggan tidak lagi menjadi penerima produk pasif; sebaliknya, pelanggan sekarang adalah mitra aktif yang menciptakan nilai bersama organisasi (David Romero, 2009).

Selain itu, tren keterlibatan pelanggan saat ini akan terus menjadi fokus pada tahun-tahun berikutnya, mengubah peran pelanggan dari konsumen murni produk menjadi mitra dalam proses penciptaan nilai, dan sebagai hasilnya, struktur organisasi dan model bisnis akan bermigrasi ke strategi aliansi baru dan model kolaboratif berdasarkan pada model bisnis terbuka yang akan mendukung penciptaan dan pengoperasian platform kolaborasi penciptaan nilai yang memadai. Masih banyak penelitian yang harus dilakukan untuk menutup celah interaksi yang mewakili hambatan besar bagi keterlibatan pelanggan yang efektif dalam organisasi dalam jaringan kolaboratif untuk menciptakan sinergi yang diperlukan untuk mengintegrasikan kedua belah pihak dalam jaringan pengalaman yang

terpusat yang mampu memuaskan kebutuhan pelanggan, keinginan dan aspirasi, dan pada saat yang sama tujuan organisasi untuk memperoleh pendapatan (Ginting, 2014).

Kustomisasi massal, personalisasi, integrasi pelanggan, dan tren inovasi terbuka akan berlanjut sebagai strategi awal penciptaan nilai bersama antara organisasi dan pelanggan, tetapi seperti yang disebutkan oleh Prahalad & Ramaswamy: "Masa depan akan menjadi milik perusahaan-perusahaan yang terus-menerus menghasilkan pengetahuan baru dari pengalaman pelanggan, dan mengidentifikasi dan memungkinkan peluang kreasi bersama untuk mendukung lingkungan pengalaman yang menarik".

Co-creation awalnya didefinisikan oleh Kambil et al. (1996) sebagai kreasi bersama dari nilai oleh pelanggan perusahaan. Definisi ini kemudian disempurnakan oleh Piller et al. (2010) yang melihat penciptaan bersama sebagai proses kolaborasi aktif, kreatif, dan sosial antara produsen dan pengguna yang bertujuan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan (Piller, Ihl, & Vossen, 2012).

Co-creation didefinisikan sebagai kerja kolaboratif antara konsumen dan perusahaan dalam proses inovasi, di mana konsumen dan perusahaan terlibat dalam aktivitas pertimbangan, desain bersama, pengembangan bersama, dan kreasi bersama produk atau layanan baru (Prahalad dan Ramaswamy, 2004c; Russo-Spena dan Mele, 2012). Sebagian, kreasi bersama adalah bentuk khusus dari kontribusi pengguna

di mana konsumen "aktif" sebagai lawan dari "pasif" berpartisipasi dengan perusahaan dan secara sukarela menyumbangkan masukan (baik berupa pengetahuan, opini, pengalaman, atau sumber daya) ke dalam proses inovasi, yang hasilnya lebih baik dan inovasi lebih berfokus pada pasar (Russo-Spena dan Mele, 2012)

Kemampuan rumah sakit untuk berinovasi meningkat secara radikal dan cepat sebagai hasil dari kualitas teknologi informasi yang terus meningkat, akses yang lebih baik ke alat dan komponen yang mudah digunakan untuk inovasi, dan akses ke inovasi yang terus lebih beragam (Magnusson, Matting dan Kristensson, 2003). Alat berbasis informasi ini dapat dijalankan di komputer pribadi, dan harganya dapat terjangkau. Akibatnya, inovasi oleh pengguna akan terus tumbuh bahkan jika tingkat heterogenitas kebutuhan dan kemauan untuk berinvestasi dalam memperoleh produk yang tepat tetap konstan (Maklan, Knox, dan Ryals, 2008). Von Hippel (2005) menggambarkan bahwa baik perusahaan maupun konsumen individu semakin mampu berinovasi untuk diri mereka sendiri, artinya inovasi sedang didemokratisasi.

Dalam pengembangan teori pemasaran dan dalam praktiknya, penciptaan nilai bersama telah menjadi pendekatan kunci untuk memfasilitasi pencapaian pengalaman pelanggan yang positif dan hubungan jangka panjang (Ballantyne & Varey, 2006; Frow & Payne, 2007; Payne & Frow, 2005; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Dalam pasar bisnis, perusahaan di seluruh industri mulai menekankan pentingnya

melibatkan pelanggan dalam memahami kebutuhan mereka dengan lebih baik dan pengembangan serta produksi penawaran untuk menciptakan nilai yang unggul. Namun, banyak organisasi yang terlibat dalam pemasaran B2B sering merasa sulit untuk benar-benar memahami apa arti nilai pelanggan, belum lagi penciptaan nilai bersama (Payne et al., 2008). Memang, co-creation nilai tetap merupakan konsep yang agak abstrak tanpa banyak pengembangan empiris dan tubuh terbatas yang menggambarkan implementasinya dalam praktik (Marcos-Cuevas, Nätti, Palo, & Baumann, 2016).

Secara konseptual, potensi penciptaan nilai bersama adalah tentang memahami “proses, sumber daya, dan praktik yang digunakan pelanggan untuk mengelola aktivitas mereka” (Payne, 2009). Mencapai penciptaan nilai bersama membutuhkan menemukan "kecocokan struktural" antara aktivitas pelanggan dan aktivitas penjual (Heinonen, Strandvik, & Voima, 2013). Penciptaan nilai memiliki sifat kolaboratif dan interaksional dan nilai tidak lagi semata-mata tentang nilai tukar yang tertanam dalam penawaran perusahaan, tetapi juga nilai pakai (Ballantyne & Varey, 2006; Grönroos, 2006; Maconald, Wilson, Martinez, & Tossi, 2011). Dengan demikian, nilai diciptakan bersama dalam interaksi antara pelanggan, penjual, dan aktor lain dalam sistem B2B yang kompleks. Secara khusus, pelanggan berinteraksi dengan penjual untuk mengakses sumber daya yang dibutuhkan untuk proses penciptaan nilai mereka sendiri, dengan realisasi nilai akhir yang terjadi dalam organisasi pelanggan, dengan

demikian juga menimbulkan gagasan 'logika dominan pelanggan' (Grönroos & Ravald, 2011).

Kemampuan organisasi menjaga eksistensinya dan mengembangkan pertumbuhan sehingga bertahan dan langgeng, ditentukan oleh pemahaman mereka akan maksud dan tujuan usahanya, serta keberhasilan mencapainya secara efektif dan efisien. Semua organisasi yang sukses, di bidang usaha apa pun, dapat dipastikan berangkat dari pemahaman yang baik bahwa usaha yang dilakukan atau dikembangkannya itu adalah menciptakan nilai (to create value) bagi para pelanggan (customers), para anggota atau pekerja (employees), dan para pemilik atau penanam modal (investors). Proses penciptaan nilai (value creation) yang memungkinkan organisasi bertahan (sustain) dan bertumbuh (growth) tidak bisa dikonsentrasikan pada satu pihak/kelompok semata, melainkan hanya dapat terwujud apabila diupayakan secara menyeluruh dan berimbang bagi ketiga kelompok kepentingan tersebut.

### **3.1.8 *Innovation Capability dan Sustainability Competitive Advantage***

Inovasi merupakan dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, dan berhubungan erat dengan pengetahuan. Inovasi adalah proses yang mengubah bentuk gagasan/ide baru ke dalam nilai baru. Inovasi tidak dapat dilakukan tanpa ada kreatifitas. Inovasi merupakan faktor yang penting bagi organisasi-organisasi untuk bersaing di pasar secara efektif (Hitt dan Ireland, 2001). Organisasi-organisasi harus focus pada inovasi

secara intensif untuk membebedakan dirinya dari para pesaing. Untuk hidup dan bertumbuh secara kontinyu, organisasi harus berinovasi dalam rangka membentuk ulang keunggulan bersaing mereka. Organisasi yang tidak memiliki Kemampuan untuk berinovasi mungkin menginvestasikan waktu dan sumber daya di dalam mempelajari pasar, tanpa kemampuan mempraktekannya (Hurley et al., 1998)

Perusahaan untuk tetap eksis dalam persaingan global harus mampu melakukan strategi berorientasi inovasi. Inovasi sangat penting bagi perusahaan karena sebagian besar keuntungan perusahaan bersumber dari hasil inovasi. Perusahaan dapat meningkat sukses secara efektif dan cepat karena inovasi. Inovasi tidak hanya mampu menghasilkan efisiensi ekonomis saja tetapi juga mampu meningkatkan kemampuan pelayanan ataupun produksi, baik kualitas maupun kuantitasnya. Perusahaan dalam menghadapi lingkungan persaingan yang semakin ketat. perlu menemukan suatu hal yang akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar untuk menciptakan keunggulan bersaing (Arnold, Erner, Möckel, & Schläffer, 2010).

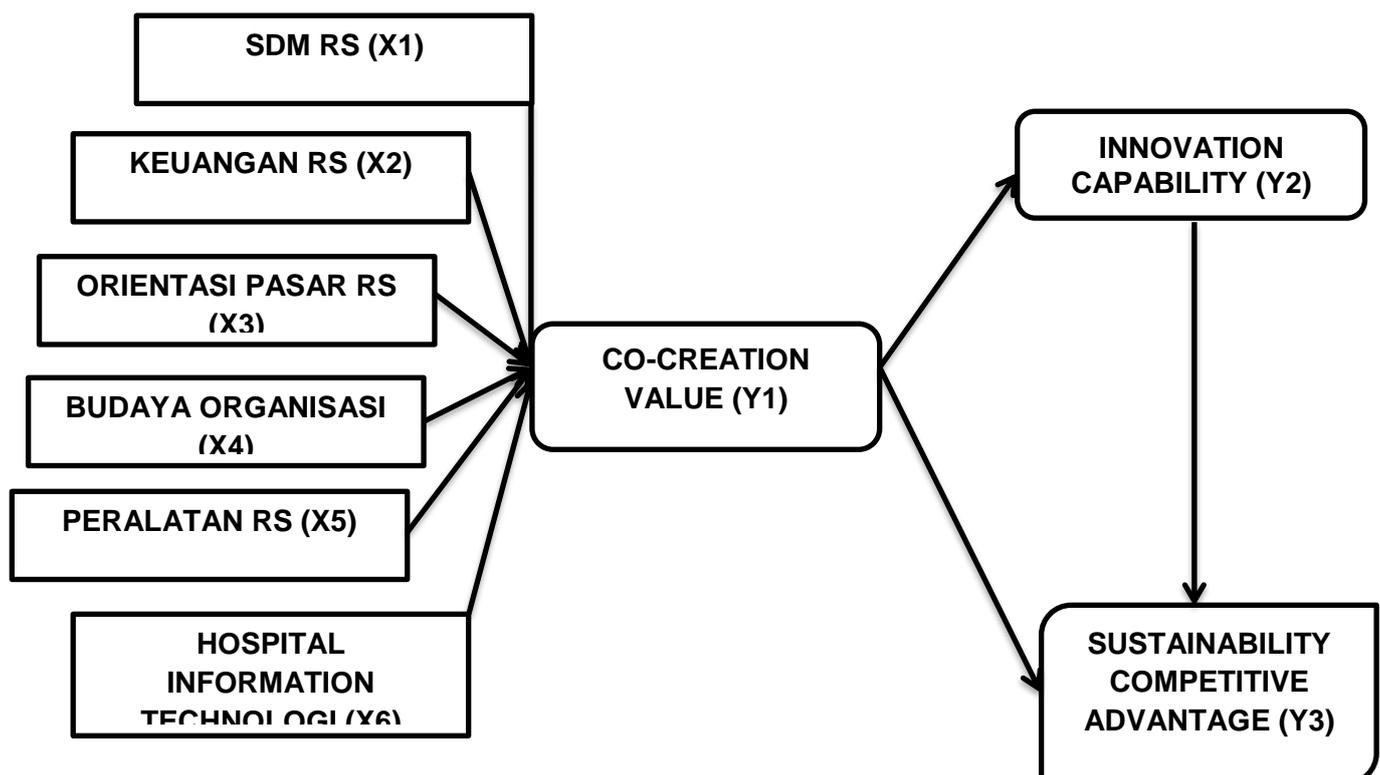
Riset inovasi terbuka sebagian besar berfokus pada kolaborasi inovasi melalui hubungan organisasi dan ekosistem dengan kontribusi dari seluruh jaringan mitra mulai dari pemasok bahan baku, peralatan, dan lembaga penelitian hingga konsumen dan pelanggan yang menciptakan nilai bagi konsumen akhir (West & Lakhani, 2008). Baru-baru ini, minat

telah bergerak untuk mempertimbangkan interaksi co-creation dengan konsumen dalam proses pengembangan produk dan penciptaan nilai (von Hippel, 2005; Tseng & Piller, 2003; Potts et al., 2008). Interaksi berkualitas tinggi yang memungkinkan konsumen untuk bersama-sama menciptakan pengalaman unik dengan perusahaan adalah kunci untuk membuka sumber baru keunggulan kompetitif (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, hal. 7). Di atas, keterlibatan langsung konsumen dalam penciptaan nilai membantu konsumen menjalin ikatan emosional yang mendalam dengan perusahaan yang dapat mengarah pada peningkatan loyalitas konsumen, kepuasan konsumen, dan persepsi loyalitas konsumen (Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek, 2013; Bendapudi & Leone, 2003). Perkembangan ini dimungkinkan karena kemajuan di Internet, alat desain online, dan teknologi Web2.0 baru untuk mendukung kolaborasi dengan konsumen pada setiap tahap proses inovasi (Morgan & Wang, 2010; Terwiesch & Ulrich, 2009; Zwass, 2010 ) (Martinez, 2013).

Song et al. (1997) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan produk baru (hingga suatu produk inovasi harus mempunyai keunggulan dibanding dengan produk lain sejenis). Sesuai pula dengan pendapat Cooper (2000) bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam lingkaran pasar global yang sangat bersaing. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam

persaingan (Cooper, 2000). Hal tersebut juga dikemukakan oleh Chen et al. yang menyatakan bahwa inovasi adalah sumber utama keunggulan kompetitif dalam era ekonomi pengetahuan, karena melalui diferensiasi dibuat memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan mereka lebih baik (Chen et al., 2018).

Berdasarkan teori serta riset-riset terdahulu yang telah di paparkan diatas maka dapat digambarkan kerangka konsep pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konsep Penelitian

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran di atas, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

1. H1: Ada Pengaruh positif dan signifikan SDM rumah sakit terhadap *Co-Creation Value*
2. H2: Ada Pengaruh positif dan signifikan Keuangan rumah sakit terhadap *Co-Creation Value*
3. H3: Ada Pengaruh positif dan signifikan Orientasi pasar rumah sakit terhadap *Co-Creation Value*
4. H4: Ada Pengaruh positif dan signifikan Budaya organisasi terhadap *Co-Creation Value*
5. H5: Ada Pengaruh positif dan signifikan Peralatan rumah sakit terhadap *Co-Creation Value*
6. H6: Ada Pengaruh positif dan signifikan Teknologi Informasi Rumah Sakit terhadap *Co-Creation Value*
7. H7: Ada Pengaruh positif dan signifikan *Co-Creation value* terhadap *innovation capability*
8. H8: Ada Pengaruh positif dan signifikan *Co-Creation value* terhadap *Sustainability Competitive Advantage RS*
9. H9: Ada Pengaruh positif dan signifikan *Innovation capability* terhadap *sustainability competitive advantage RS*
10. H10: Ada Pengaruh positif dan signifikan SDM rumah sakit terhadap *innovation capability* melalui *Co-Creation Value*

- 11.H11: Ada Pengaruh positif dan signifikan Keuangan rumah sakit terhadap *innovation capability* melalui *Co-Creation Value*
- 12.H12: Ada Pengaruh positif dan signifikan Orientasi pasar rumah sakit terhadap *innovation capability* melalui *Co-Creation Value*
- 13.H13: Ada Pengaruh positif dan signifikan Budaya organisasi terhadap *innovation capability* melalui *Co-Creation Value*
- 14.H14: Ada Pengaruh positif dan signifikan Peralatan rumah sakit terhadap *innovation capability* melalui *Co-Creation Value*
- 15.H15: Ada Pengaruh positif dan signifikan Teknologi Informasi Rumah Sakit terhadap *innovation capability* melalui *Co-Creation Value*
- 16.H16: Ada Pengaruh positif dan signifikan SDM rumah sakit terhadap *sustainability competitive advantage* melalui *Co-Creation Value*
- 17.H17: Ada Pengaruh positif dan signifikan Keuangan rumah sakit terhadap *sustainability competitive advantage* melalui *Co-Creation Value*
- 18.H18: Ada Pengaruh positif dan signifikan Orientasi pasar rumah sakit terhadap *sustainability competitive advantage* melalui *Co-Creation Value*
- 19.H19: Ada Pengaruh positif dan signifikan Budaya organisasi terhadap *sustainability competitive advantage* melalui *Co-Creation Value*
- 20.H20: Ada Pengaruh positif dan signifikan Peralatan rumah sakit terhadap *sustainability competitive advantage* melalui *Co-Creation Value*

- 21.H21: Ada Pengaruh positif dan signifikan Teknologi Informasi Rumah Sakit terhadap *sustainability competitive advantage* melalui *Co-Creation Value*
- 22.H22: Ada Pengaruh positif dan signifikan *Co-Creation Value* terhadap *sustainability competitive advantage* melalui *innovation capability*.