

**ANALISIS PENGEMBANGAN ELEMEN – ELEMEN MIKRO SENSING
DENGAN KAPABILITAS DINAMIS DALAM PROSES PENCIPTAAN
INOVASI INDUSTRI JASA
(STUDI PADA RS HERMINA YOGYA)**

Nursih Handayani
Universitas Islam Indonesia
wwth10@yahoo.com

Anjar Priyono,SE.,M.Si.,Ph.D.
Universitas Islam Indonesia
Anjar.priyono@uii.ac.id

Abstrak

. Jika diperhatikan dinamika lingkungan usaha rumah sakit terjadi hampir diberbagai penjuru dunia . Metafora organisasi rumah sakit sebagai makhluk hidup juga terlihat di rumah sakit – rumah sakit di Yogyakarta, dan bahkan diseluruh dunia

Tingginya persaingan dalam pasar global menuntut organisasi rumah sakit untuk mampu memberikan reaksi yang tepat dan cepat dalam mengelola bisnis. Salah satunya dengan cara memperbarui sumberdaya dan kapabilitas dengan cepat (dynamic capability). Dynamic capability adalah kemampuan untuk membentuk, membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan merekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menanggapi perubahan lingkungan dengan baik. Terdapat tiga komponen dalam kapabilitas dinamis yaitu sensing, seizing dan reconfiguring. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan dari suatu organisasi bisnis untuk bisa melakukan penyesuaian dari berbagai aspek yang dibutuhkan dalam proses penciptaan inovasi dengan menggunakan tahapan sensing.

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal holistik yaitu suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antra fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Prosedur analisis data melalui tahapan sebagai berikut: reduksi data, penyajian data, penafsiran data, dan pengambilan kesimpulan.

Kata Kunci: Sensing, Dinamic Capability, Inovasi, Rumah Sakit

,If the observed dynamics of the business environment of the hospital occurred almost in different parts of the world. Metaphor hospital organization as living creatures were also seen at the hospital - a hospital in Yogyakarta, and even around the world

The high competition in the global market demand for the hospital organization is able to react appropriately and quickly in managing the business. One of them by updating the resources and capabilities quickly (dynamic capability). Dynamic capability is the ability to shape, reshape, configure, and reconfigure the capability of the company so that it can respond to changes in the environment well. There are three components in dynamic capability that is sensing, seizing and reconfiguring. This study aims to identify the steps that must be performed by a company of a business organization in order to make adjustments on the various aspects required in the creation process of innovation by using sensing phases

This study uses a holistic single case study design that is an empirical inquiry that investigates the phenomenon in the context of real life when the boundaries between multiple phenomena and invisible firmly context in which multiple sources of evidence used. Data analysis procedures through the following steps: data reduction, data presentation, interpretation of data, and conclusions.

Keywords: Sensing, Dynamic Capability, Innovation, Hospitals

PENDAHULUAN

Jika diperhatikan dinamika lingkungan usaha rumah sakit terjadi hampir diberbagai penjuru dunia . Metafora organisasi rumah sakit sebagai mahluk hidup juga terlihat di rumah sakit – rumah sakit di Yogyakarta, dan bahkan diseluruh dunia .

Tingginya persaingan dalam pasar global menuntut organisasi rumah sakit untuk mampu memberikan reaksi yang tepat dan cepat dalam mengelola bisnis. Salah satunya dengan cara memperbarui sumberdaya dan kapabilitas dengan cepat (*dynamic capability*). *Dynamic capability* adalah kemampuan untuk membentuk, membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan merekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menanggapi perubahan lingkungan dengan baik (Teece dkk, 1997).

Kemampuan dinamik (*Dinamic capability*) bagi perusahaan sangat penting dimiliki. Kemampuan dinamik yang mengarah pada inovasi mutlak dibutuhkan jika perusahaan tersebut ingin terus konsisten dalam mengejar pendapatan. Hasil penelitian Teece, dkk. (1997); Teece, dkk. (2016); Teece & Leih (2016) tentang High-tech industry yang menganalisis tiga elemen kapabilitas dinamis yaitu Sensing, seizing dan transforming menunjukkan adanya hubungan pilar yang paling generik dari kapabilitas dinamis. .

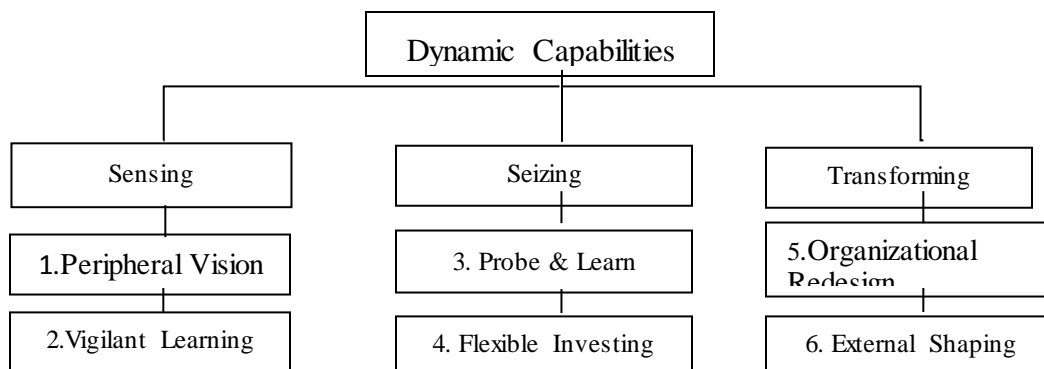
. Kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk melakukan tahap *sensing* lebih cepat dibanding para pesaing, kemudian melakukan tahap *seizing* dengan lebih efektif dan mendukung tahap *transformation* yang dibutuhkan untuk tetap bisa bersaing (Day & Schoemaker, 2016).

Praktek *sensing* cenderung memiliki kemiripan di segala jenis industri. Sementara itu, tahapan *seizing* dan *reconfiguring* memerlukan kapabilitas yang berbeda diantara perusahaan. Jadi, masing-masing perusahaan memiliki kemiripan dan keunikan dalam tahapan kapabilitas dinamis (Helfat & Peteraf, 2003). Perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama cenderung membangun praktek yang hampir sama untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Karenanya, manajer seharusnya tidak semata-mata hanya menyesuaikan strategi internal untuk merespon perubahan lingkungan tetapi juga harus mampu mengembangkan kapabilitas unik yang tidak dimiliki oleh pesaing (Helfat & Peteraf, 2003).

Dari ketiga komponen kapabilitas dinamis yaitu *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring*, tahapan awal yang harus dipahami dengan baik adalah proses *sensing*, karena proses ini merupakan proses untuk mengembangkan hipotesis yang valid dan akurat mengenai apa yang terjadi di lingkungan bisnis. Kesalahan dalam menginterpretasikan lingkungan maka kesalahan dalam fase berikutnya tidak bisa dihindarkan sehingga perusahaan akan salah menerapkan strategi dan tidak akan bisa mencapai tujuan yang diinginkan

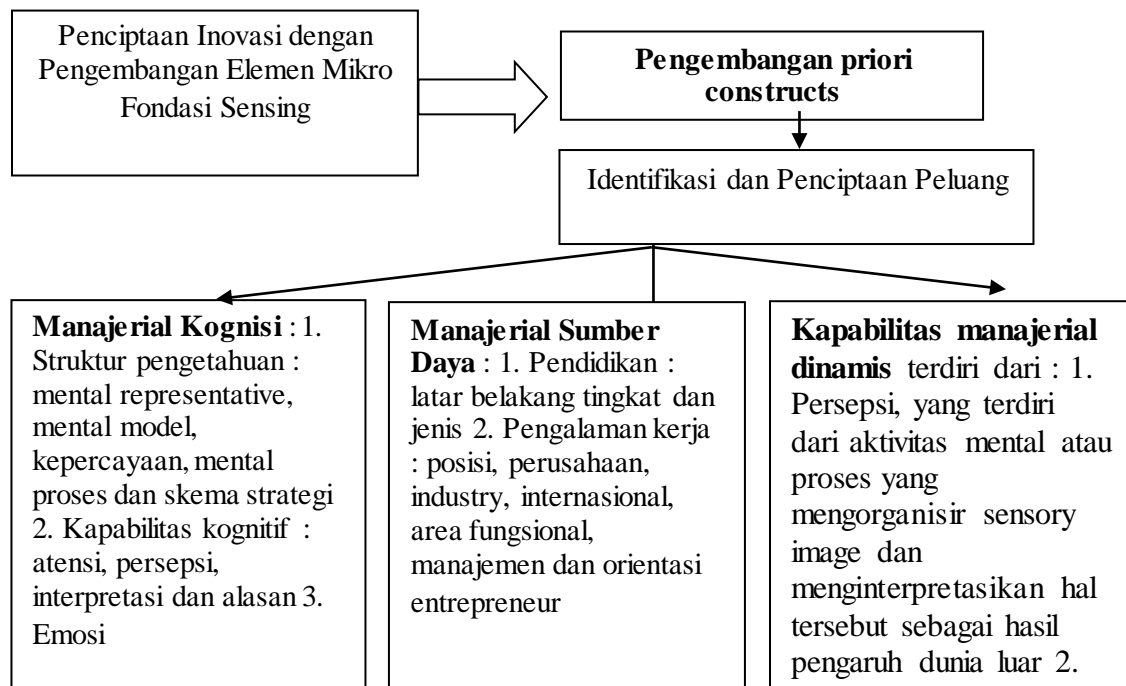
Proses penciptaan inovasi masih terus dikembangkan, dan hal tersebut memberikan kesempatan bagi rumah sakit untuk bisa menganalisa kondisi lingkungan lebih valid khususnya rumah sakit yang baru berkembang sehingga proses restrukturisasi bisa membawa dampak yang positif bagi organisasi rumah sakit

Hubungan antara enam subcapabilities dan tiga klaster menyeluruh (*three over arching cluster of sensing, sizing and transforming*) dari penginderaan, merebut peluang dan mengubah diusulkan oleh Teece et.al. Banyak kemampuan dinamis lainnya juga akan bermain tergantung pada situasi dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kondisi tidak pasti lainnya.



Merasakan ancaman yang muncul dan peluang merupakan dasar kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan pasar, ketidakpastian teknologi, dan pesaing yang tak terduga. Proses merasakan (*sensing*) dapat dilakukan dengan mengidentifikasi mikrofondasi.

Gambar : Kerangka pikir penelitian
Keranga Mikrofondasi Kapabilitas Sensing



Sumber:Teece(2007),Hodgison&Healey(2011),Helfat & Martin (2015)Dong, dkk.

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian tersebut maka diperlukan rumusan masalah yang menjadi acuan dalam penelitian. Adapun rumusan masalah utama dalam penelitian ini adalah “*Bagaimana pengembangan elemen–elemen mikro sensing dengan kapabilitas dinamis dalam proses penciptaan inovasi industri jasa rumah sakit?*” Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan industry jasa khususnya rumah sakit untuk bisa melakukan penyesuaian dari berbagai aspek yang dibutuhkan dalam proses penciptaan inovasi, dan hal tersebut dimulai dengan tahapan melakukan *sensing* yang menjadi acuan utama untuk melakukan proses kapabilitas dinamis , kesalahan dalam melakukan proses *sensing* maka kegagalan bagi perusahaan untuk menerapkan strategi bersaing dalam menghadapi perubahan dan perkembangan industry jasa rumah sakit

KAJIAN TEORI

Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capability*)

Teori *dynamic capabilities* yang pertama kali dikembangkan oleh Teece dan Pisano (1994), terkait dengan kemampuan organisasi untuk mencipta; membentuk kembali; mengasimilasi pengetahuan dan keterampilan; tetap berada di depan dalam lingkungan persaingan yang selalu berubah dengan cepat. Menurut Teece dan Pisano (1994), pengembangan sebuah paradigma diperlukan untuk menjelaskan bagaimana keunggulan kompetitif diperoleh dan dipertahankan. Perusahaan beralih pada strategi berbasis sumber daya, upaya untuk mengakumulasi aset teknologi berharga, dan pekerja dengan kekayaan intelektual yang agresif. Pemenang di pasar global menunjukkan respons perusahaan yang tepat waktu, produk inovasi yang fleksibel, didukung kemampuan manajemen yang efektif mengoordinasikan dan menyebarkan kompetensi internal dan eksternal, yang membedakan perusahaan dengan perusahaan lain, mampu menciptakan sesuatu yang khas dan sulit ditiru..

Teece (2009) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah cepat (Teece, 2009). Sementara Menurut Zollo dan Winter (2002), *dynamic capability* adalah “a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness.” Dengan demikian kapabilitas dinamik merefleksikan kemampuan organisasi untuk meraih bentuk baru keunggulan kompetitif yang inovatif sebagai hasil (*given*) *path dependencies* dan posisi pasar. Menurut Helfat (2007), kapabilitas dinamik adalah kemampuan suatu organisasi untuk menciptakan, memperpanjang, atau memodifikasi basis sumber dayanya untuk maksud-maksud tertentu.

Proses Sensing dalam Kapabilitas Dinamis

Menurut Teece (2007), kapabilitas sensing terdiri dari kapabilitas yang diperlukan untuk memindai (*scan*), menciptakan (*create*), mempelajari (*learn*) dan menginterpretasikan (*interpret*). Kapabilitas-kapabilitas ini harus didukung dengan investasi dalam penelitian dan aktifitas yang terkait. Sensing yang dilakukan individu dalam organisasi memberikan manfaat dan sekaligus memberikan kontribusi terhadap perusahaan yang berupaya mencari informasi.

Sensing merupakan tahap awal bagi suatu organisasi untuk melakukan identifikasi terhadap perubahan lingkungan setiap saat. Ketika suatu organisasi/perusahaan akan memasuki tahap perubahan dari operasional bisnis yang selama ini berjalan maka harus terlebih dahulu mampu mengidentifikasi dan memindai berbagai ancaman dan peluang yang akan dihadapi.

Sebagai salah satu contoh yang terjadi pada organisasi bisnis adalah proses restrukturisasi yang tujuan intinya adalah untuk menjadikan perusahaan bisa mendapatkan strategi bersaing yang unggul

Tabel : Elemen –Elemen micro

Elemen utama	Deskripsi	Elemen mikro
Sensing	Kapabilitas untuk mengidentifikasi kesempatan dan tantangan dalam konteks lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktifitas untuk mengarahkan pada aktifitas penelitian dan pengembangan. 2. Proses untuk melibatkan pemasok dalam proses inovasi. 3. Proses untuk mengarahkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan melibatkan pihak eksternal. 4. proses untuk mengidentifikasi segment pasar, melakukan perubahan kebutuhan pelanggan, dan inovasi pelanggan.
Seizing	Kapabilitas untuk menangkap, merebut atau memanfaatkan peluang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penawaran solusi dan mode bisnis baru kepada pelanggan (pemilihan pelanggan yang menjadi target perusahaan) 2. Penentuan cakupan (<i>scope</i>) aktifitas dalam melakukan inovasi - definisi mengenai norma dan batasan-batasan yang memberikan keuntungan bagi <i>first mover</i>, meskipun terdapat kemungkinan imitator siap mengintai. 3. Pengembangan rutinitas untuk pemilihan prioritas dalam pengambilan keputusan 4. Bagaimana mengalokasikan sumber daya, menyeimbangkan portofolio investasi 5. Rutinitas untuk membangun loyaliti dan komitmen (penyesuaian budaya inovasi diantara para karyawan untuk menciptakan loyalitas dan komitmen)
Reconfiguring	Kapabilitas untuk	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desentralisasi dan dekomposisi (desentralisasi pengambilan keputusan meningkatkan agilitas dan

	<p>mengelola tantangan perubahan lingkungan dengan melakukan penyesuaian dan transformasi</p>	<p>kapabilitas untuk merespon permintaan pelanggan, dan terhadap teknologi baru yang mungkin dibutuhkan perusahaan).</p> <p>2. <i>Cospecialisation</i> (penggunaan sumber daya untuk beberapa tujuan yang berbeda dan memberikan nilai tambah. Keahlian membangun cospecialisation yang tidak mudah diidentifikasi oleh pesaing adalah satu faktor penting dalam elemen <i>reconfiguring</i>).</p> <p>3. Manajemen dan tata kelola pengetahuan (pengembangan dan proses integrasi pengetahuan dari pihak eksternal, pembentukan aliansi dan joint venture, adalah beberapa contoh yang dapat dilakukan manajer untuk memfasilitasi teknologi transfer dan kekayaan intelektual).</p>
--	---	--

Kemampuan Inovasi

Dalam sebuah industry, inovasi memiliki peran penting. Inovasi menjadi penting bagi perusahaan agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan kinerja bisnis yang superior, sehingga dapat bertahan dari tekanan persaingan yang berat (Kafetzopoulos & Psomas, 2013; Lawson & Samson, 2001; Rosenbusch *et al.*, 2010). Jika berharap dapat bertahan selama masa-masa sulit, maka diperlukan kreativitas, kemampuan dinamis, penciptaan pengetahuan, dan keterampilan baru sehingga terwujud baik produk, maupun proses baru (Esteve & Sanchez, 2012; Hana, 2013; Parthasarathy *et al.*, 2011). Kemampuan dinamis untuk inovasi dibutuhkan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah dan kompetisi yang ketat, agar dapat menjadi pemenang dalam persaingan yang didasarkan pada sumber daya manusia dan/atau sumber daya material (Srivastava & Gupta, 2007; Parthasarathy *et al.*, 2011).

Menurut temuan Rosenbusch *et al.* (2010) menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UKM ketika mendedikasikan lebih banyak sumber daya untuk input proses inovasi (misalnya dana yang dikeluarkan untuk penelitian dan pengembangan). Hasilnya menunjukkan bahwa inovasi menyebabkan peningkatan besar dalam kinerja UKM. Temuan studi yang dilakukan Kafetzopoulos dan Psomas (2013) juga menunjukkan bahwa kemampuan inovasi secara langsung memberikan kontribusi pada kualitas produk dan kinerja operasional, berpengaruh tidak langsung melalui peran moderasi kinerja operasional terhadap kinerja perusahaan. Crema *et al.* (2014) juga menemukan pengaruh strategi perusahaan terhadap inovasi dan kinerja UMKM.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal holistik yaitu suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Desain penelitian studi kasus holistik dipilih dalam penelitian berdasarkan pertimbangan bahwa service inovasi yang ada di rumah sakit meliputi berbagai dimensi struktur yang ada di rumah sakit. Pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan *Dynamic Capability Framework* dengan focus pada *sense* (Teece et al., 2007) dapat dianalisis dengan menganalisis proses *Research & Development* (*R&D*) melalui identifikasi mikrofondasi dalam mencapai penciptaan inovasi. Tahapan analisis data dijalankan melalui tahapan-tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, penafsiran data dan pengambilan kesimpulan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Hermina Yogya merupakan institusi swasta anggota dari PT Medikaloka

Hermina (anggota ke 22 PT. Medikaloka Hermina) yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan bagi masyarakat umum yang dikelola secara profesional dan selalu mengutamakan mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Visi merupakan tujuan utama yang berorientasi pada masa depan, sedangkan Misi adalah cara mewujudkan visi. Visi *“Menjadikan Rumah Sakit Hermina Yogya sebagai Rumah Sakit yang terkemuka di wilayah cangkpannya dengan unggulan pelayanan kesehatan ibu dan anak serta mampu bersaing di era globalisasi.”* Misi (1) Melakukan upaya yang berkelanjutan untuk meningkatkan mutu pelayanan pada pelanggan.(2) Melakukan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan agar mampu memberikan pelayanan yang professional (3).Melakukan pengelolaan rumah sakit secara profesional agar tercapai efisiensi dan efektifitas. Tujuan mewujudkan derajat kesehatan yang setinggi tingginya bagi semua lapisan masyarakat melalui pemeliharaan kesehatan secara promotif,preventif, kuratif dan rehabilitatif yang dilaksanakan secara menyeluruh dan menjadi rumah sakit umum dengan unggulan kesehatan ibu dan anak.

RS Hermina Yogya beralamat di Jl. Selokan Mataram RT.06 RW.50 Ringinsari Maguwoharjo Depok Sleman Yogyakarta. RS Hermina Yogya adalah Rumah Sakit Swasta Kelas C. Luas Tanah : 6.570 M2 / Bangunan : 6.090 M2. Diresmikan tgl : 03 Agustus 2015. Setelah 3 tahun berdiri dengan kondisi RS Hermina Yogya sebagai rumah sakit kelas C dengan unggulan Ibu dan Anak kapabilitas dinamis dalam proses penciptaan inovasi mutlak dilakukan dengan mengidentifikasi tahapan yang harus dilakukan oleh Rumah sakit untuk melakukan penyesuaian dari berbagai aspek yang dibutuhkan dengan tahapan melakukan *Sensing*,

Aktifitas yang terkait dengan penelitian dan pengembangan

Tabel 1: Pengembangan mikrofondasi pada RS Hermina Yogya yaitu dengan cara merangkul

Pengembangan Elemen-Element MikroFondasi Sensing	Tindakan /Strategi
Pengembangan priori constructs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teknologi dan fitur apa yang harus ditanamkan dalam produk dan layanan; 2. Bagaimana pendapatan dan struktur biaya suatu bisnis harus 'dirancang' dan jika perlu 'didesain ulang' untuk memenuhi kebutuhan pelanggan; 3. Cara di mana teknologi harus dirakit; 4. Identifikasi segmen pasar yang akan ditargetkan; 5. Mekanisme dan cara bagaimana nilai ditangkap.

Direktur RS Hermina, menyapaikan bahwa pihaknya menganggap kebutuhan terhadap teknologi adalah hal yang sangat mendesak

“ Pelayanan yang berkualitas terhadap customer merupakan prioritas kami, oleh karena itu kami terus menerus mengupayakan adaptasi dengan mengembangkan teknologi ”.

Manajemen RS Hermina menyadari pentingnya teknologi untuk menunjang pelayanan kepada customer dan proses pemberian pelayanan kepada customer juga mendapat perhatian dari manajemen RS Hermina Yogya. Oleh karena itu, pihak manajemen juga mengembangkan system pelayanan yang tidak beorientasi pada profit oriented semata, tetapi berorientasi pada kepuasan customer terhadap pelayanan yang diberikan sebagaimana disampaikan oleh Direktur RS Hermina Yogya sebagai berikut:

“RS Hermina membangun system pelayanan , yang tidak hanya berorientasi pada uang, tetapi pada kepuasan customer atas pelayanan yang kami sediakan ”.

Mengenai biaya, pada umumnya customer tidak keberatan jika menikmati pelayanan yang diberikan, kebutuhan adanya teknologi yang mampu membuat profiling customer sehingga mudah untuk menentukan target pasar juga menjadi perhatian dari manajemen.

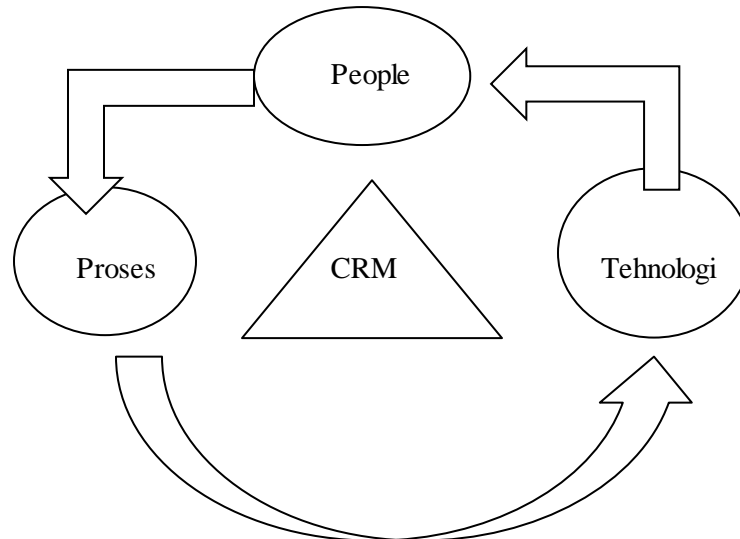
“RS Hermina Yogya sebagai unit pelayanan kesehatan senantiasa harus memahami kehendak dari customer. Karena itu, kami perlu memantau customer dengan membangun system yang memungkinkan untuk membuat data base yang fungsional, dengan system tersebut nanti kami bisa mengetahui keinginan daripada customer , sehingga terus bisa dipantau dan dimaintenance. RS Hermina Yogya mengharapkan ada hubungan kontinyu antara RS Hermina Yogya dengan customer”.

Menejemen menyampaikan “ RS Hermina terus menerus mengembangkan dan berinovasi dalam membangun pelayanan yang berkualitas dengan kreatifitas yang lebih diferens yang bisa dirasakan oleh customer dengan membuat inovasi periode Emas “

Pelayanan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan customer. Inovasi yang dikembangkan juga untuk memenangkan persaingan di antara rumah sakit sejenis.

Di era disruption ini tekad untuk berinovasi dalam menyediakan pelayanan yang berkualitas tersebut juga disampaikan dalam pertemuan-pertemuan dengan pegawai. Manajemen selalu menekankan kepada pegawai untuk memberikan pelayanan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan customer, pegawai dituntut untuk kreatif dan inovatif selama proses pemberian pelayanan. Sebagai respon terhadap perkembangan lingkungan pesaing, serta ekspektasi customer terhadap pelayanan yang semakin berkualitas.

Di era disruption ini keunikan dalam penciptaan inovasi dengan pengembangan elemen mikro fondasi Sensing dengan tiga elemen yaitu petugas, proses dan teknologi dengan strategi pemasaran , salah satunya adalah Customer Relationship Management (CRM). CRM merupakan salah satu pendekatan strategi bisnis yang berbasis pada pengelolaan hubungan atau relasi dengan pelanggan. Dalam strategi CRM , hubungan antara rumah sakit dan pasien tidak berakhir setelah pasien keluar dari rumah sakit tetapi berlanjut sampai pasien di rumah. Melalui penerapan CRM, rumah sakit dapat membangun komunikasi yang baik dengan pelanggan sehingga mampu menjawab keinginan dan kebutuhan pelanggan.



Gambar : Tiga Komponen CRM

Tabel : Temuan tahap sensing pada RS Hermina Yogya

No	Aspek Utama	Tindakan / Strategi
1	Manusia (<i>people</i>)	dalam hal ini adalah karyawan sebagai pelaksana CRM. Didalam dimensi manusia, faktor kunci yang harus diperhatikan antara lain adalah kemampuan, ketrampilan dan keramahan
2	Proses (<i>process</i>)	yaitu sistem dan prosedur yang membantu manusia untuk lebih mengenali dan menjalin hubungan dekat dengan pelanggan. Di dalam dimensi proses sebagai besar terbentuk karena identifikasi profil, komunikasi dengan pelanggan, pemberian nilai tambah, penanganan keluhan pelanggan dan lain – lain yang dibutuhkan atau diinginkan pelanggan
3	Teknologi (<i>technology</i>)	diperkenalkan untuk lebih mengoptimalkan faktor manusia dan proses bisnis dalam aktivitas pengelolaan hubungan dengan pelanggan. Dimensi teknologi terbentuk karena indikator <i>system</i> database pelanggan dan media komunikasi yang digunakan untuk menjalin hubungan dengan pelanggan

Tabel : Tahapa Sensing dalam proses penciptaan inovas

Tahap Sensing	Tindakan /Strategi
Manuasi (<i>People</i>) Dari segi petugas: <i>Personal Maternity Officer</i> (PMO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. PMO adalah petugas yang menjalin kontak pertama dengan ibu hamil di RS Hermina Yogya 2. PMO harus mempunyai antusiasme untuk memotivasi ibu hamil melakukan registrasi, keramahan dalam menanggapi keinginan ibu hamil dan kemampuan menginformasikan fasilitas serta program untuk ibu hamil. Selain itu 3. PMO juga dituntut untuk kreatif dalam handle keinginan atau nilai yang diinginkan oleh customer. 4. PMO sebagai frontline dalam merespon, berinteraksi, dan memaintenance keinginan customer selama proses interaksi dengan rumah sakit. 5. PMO sebagai petugas garis depan dalam menjalin kontak dengan ibu hamil dengan: <ul style="list-style-type: none"> • memberi respon yang lebih cepat terhadap kebutuhan • memberi respon yang lebih cepat terhadap keluhan-keluhan • membangun interaksi lebih antusias dan lebih hangat dengan • Pemeliharaan hubungan yang sangat kuat . 6. PMO juga dibekali dengan kemampuan agar dapat meningkatkan antusiasme ibu hamil. Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan kepekaan dalam penanganan keluhan serta kebutuhan 7. PMO dituntut untuk mampu menguasai <i>product knowledge</i> rumah sakit, bisa komunikasi dengan baik, dan mempunyai kemampuan memotivasi pasien ibu hamil untuk melahirkan di RS Hermina Yogya.
Proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi profil customer yang dilakukan oleh RS Hermina Yogya berdampak baik. Semakin tinggi tingkat kemampuan manajemen dalam mendapatkan informasi profil pelanggan, maka semakin meningkatkan loyalitas pelanggan. 2. Inovasi yang diciptakan oleh RS Hermina Yogya pada proses pelayanan dengan membangun proses pelayanan yang dilakukan : 1) identifikasi profil ibu hamil, 2) saluran komunikasi aktif ibu hamil, 3) pemberian <i>previledge card</i> kepada ibu hamil, 4) penanganan keluhan ibu hamil dan kesesuaian keinginan ibu hamil,
teknologi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan teknologi infrastruktur dan aplikasi CRM yang diterapkan di RS Hermina Yogya digunakan untuk membantu aktivitas PMO dalam mengelola hubungan dengan customer.

	2. Program aplikasi CRM operasional mencakup system <i>database</i> ibu hamil, sistem otomatisasi SMS kepada ibu hamil sesuai dengan <i>database</i> dan media komunikasi yang digunakan untuk berinteraksi dengan ibu hamil
--	--

Keberadaan *Personal Maternity Officer* (PMO) selama ini dalam proses pelayanan di RS Hermina Yogya berperan sebagai agen perubahan dalam meningkatkan loyalitas ibu hamil di RS Hermina. PMO adalah seorang bidan yang berperan sebagai advokator, edukator dan pendamping pasien ibu hamil dalam memberikan informasi mengenai masalah seputar kehamilan dan program yang akan didapatkan bila melahirkan di RS Hermina Yogya.

. Namun sistem *data base* dan SMS otomatis yang digunakan saat ini masih rendah. RS Hermina Yogya masih perlu ditingkatkan lagi program sistem *data base* ibu hamil sesuai dengan identifikasi profil usia kehamilannya. Program SMS secara otomatis sesuai dengan system aplikasi *data base* juga perlu dilakukan perbaikan setiap saat. Sistem teknologi yang menyediakan sarana bagi ibu hamil untuk melakukan akses 24 jam menggunakan WhatsApp dengan aplikasi operasional CRM dalam bentuk *website* , Call center dan mobile app yang memberikan kemudahan dan kenyamanan ibu hamil untuk memperoleh informasi seputar kehamilan dan fasilitas-fasilitas yang tersedia di RS Hermina Yogya belum termonitor dengan baik dan penggunaannya masih rendah

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, dapat penulis simpulkan bahwa dibutuhkan identifikasi pada mikrofondasi yang dimiliki oleh rumah sakit. Pembangunan inovasi yang dilakukan RS Hermina yaitu pada tiga tingkatan yaitu petugas, proses dan teknologi secara bersama-sama. Dari segi petugas, RS Hermina Yogya membentuk PMO yang memiliki menjadi garda terdepan dalam merespon dan memaintenance customer. Melalui PMO, RS Hermina Yogya memberikan pelayanan yang intensif kepada customer. PMO dituntut trampil dan inovatif dalam menginformasikan fasilitas dan pelayanan RS Hermina Yogya. Hal tersebut akan berdampak pada loyalitas customer. Dari segi proses, RS Hermina Yogya intensif menggali informasi profil pelanggan, karena hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Terakhir, RS Hermina Yogya dengan mengembangkan teknologi media komunikasi yang semakin lengkap akan meningkatkan customer.

SARAN

Setelah melakukan pembahasan terhadap inovasi berdasarkan analisis sensing terhadap RS Hermina Yogya, maka penulis menyarankan agar dibangun sistem teknologi secara otomatis sesuai dengan system aplikasi *data base* juga perlu dilakukan perbaikan setiap saat. Sistem teknologi yang menyediakan sarana bagi ibu hamil untuk melakukan akses 24 jam menggunakan aplikasi operasional CRM dalam bentuk *website* , Call center dan mobile app yang memberikan kemudahan dan kenyamanan ibu hamil untuk memperoleh informasi seputar kehamilan dan fasilitas-fasilitas yang tersedia di RS Hermina Yogya

DAFTAR PUSTAKA

- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59–78.
- Dong, A., Garbuio, M., & Lovallo, D. (2016). Generative *sensing*: A design perspective on the microfoundations of *sensing* capabilities. *California Management Review*, 58(4), 97–117.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.
- Cabral, J. E. de Oliveira. (2010). Firm's Dynamic Capabilities, Innovative Types and sustainability: A Theoretical Framework. *XVI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Brazil.
- Chang, A., et al. (2012). Dynamic Capabilities and Innovation Performance of Publishing Firms in Digital Age. *International Journal*.
- Cohen, W. M., and Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. *The Economic Journal*. 99, 569-596.
- Estrin, J. (2009). *Closing the Innovation Gap: Reigniting The Spark of Creativity in a Global Economy*. New York: McGraw-Hill.
- Fisk, P. (2006). *Marketing Genius*. England: Capstone (A Wiley Company).
- Fontana, A. (2011). *Innovate We Can! How to Create Value Through Innovation in Your Organization and Society*. Edisi Revisi. Bekasi: Cipta Inovasi Sejahtera.
- Gunday, G., et al. (2010). Effects of Innovation Types on Firm Performance. *International Journal*. Turkey.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press.
- Teece, D. J., and Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-56.
- Teece, D.J., Pisano, G and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Helfat, C. E., et al. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. London: Blackwell.
- Helfat, E., dan Peteraf, M. A. (2009). *Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path*. Sage.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Journal*, 14(4), 490–495.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(Special Issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity), 991–995.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). London, United Kingdom.: Sage Publications, Inc.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

Teece, D., & Leih, S. (2016). Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: An introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and Organizational agility: Risk, uncertainty and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–36.

