

**COMPETITIVE ADVANTAGE RS. MITRA KELUARGA SURABAYA
MELALUI STRATEGI DIFERENSIASI DAN EFISIENSI**

TESIS

**Oleh:
ADI SUSANTO, S.E.
8112415020**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2019**

**COMPETITIVE ADVANTAGE RS. MITRA KELUARGA SURABAYA
MELALUI STRATEGI DIFERENSIASI DAN EFISIENSI**

TESIS

Diajukan kepada Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan gelar
Magister Manajemen



Oleh :
Adi Susanto, S.E.
8112415020

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2019**

Persetujuan Dosen Pembimbing

Tesis berjudul “*Competitive Advantage* RS. Mitra Keluarga Surabaya melalui Strategi Diferensiasi dan Efisiensi”, yang ditulis dan diajukan oleh **Adi Susanto, S.E. (8112415020)** telah disetujui untuk diuji.

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H. Rahardjo', written in a cursive style.

Dr. Hartono Rahardjo, M.Com.,MM.,Ak.,CA
Tanggal 21 Januari 2019

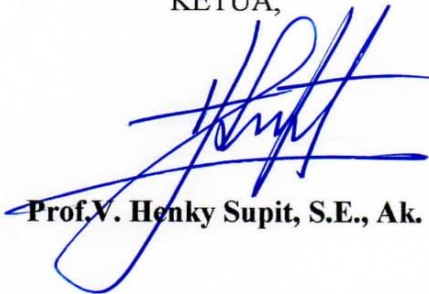
Halaman Pengesahan

Tesis berjudul "*Competitive Advantage* RS. Mitra Keluarga Surabaya melalui Strategi Diferensiasi dan Efisiensi" yang ditulis dan diajukan oleh **Adi Susanto, S.E. (8112415020)**, telah diuji dan dinilai oleh Tim Penguji Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Pada tanggal 31 bulan 1 tahun 2019

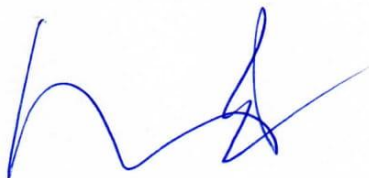
PANITIA PENGUJI

KETUA,



Prof. X. Henky Supit, S.E., Ak.

SEKRETARIS,



Dr. Hartono Rahardjo, M.Com., MM., Ak., CA

ANGGOTA,



**Dr. Christina Esti Susanti,
MM., CPM (AP)**

SEKOLAH PASCASARJANA

DIREKTUR



Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi

Pernyataan Keaslian Tulisan

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini adalah tulisan saya sendiri, dan tidak ada gagasan atau karya ilmiah siapa pun yang saya ambil secara tidak jujur. Bahwa semua gagasan dan karya ilmiah yang saya kutip telah saya lakukan sejalan dengan etika dan kaidah penulisan ilmiah.

Surabaya, 21 Januari 2019



Adi Susanto, S.E.

8112415020

Pernyataan Keaslian dan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Adi Susanto, S.E.

NRP : 8112415020

Judul : **COMPETITIVE ADVANTAGE RS. MITRA KELUARGA SURABAYA MELALUI STRATEGI DIFERENSIASI DAN EFISIENSI**

Menyatakan bahwa Tesis ini adalah ASLI karya tulisan saya. Apabila karya ilmiah ini merupakan hasil plagiarism, saya bersedia menerima sanksi yang diberikan oleh Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Saya menyetujui pula bahwa tulisan ini dapat dipublikasikan / ditampilkan di internet atau media lain (Digital Library Perpustakaan Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya) untuk kepentingan akademik sesuai Hak Cipta.

Demikian pernyataan keaslian Tesis dan persetujuan publikasi karya ilmiah ini saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 31 Januari 2019



Adi Susanto, S.E.
8112415020

KATA PENGANTAR

Terima kasih dan puji syukur, penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kesempatan, berkat dan RahmatNya, sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan tesis ini dengan sebaik-baiknya.

Penulisan tesis yang disusun ini mengambil pokok bahasan mengenai **“Competitive Advantage RS. Mitra Keluarga Surabaya melalui Strategi Diferensiasi dan Efisiensi”** dan ditujukan sebagai penyelesaian tugas di Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya Program Magister Manajemen.

Dalam penyelesaian studi ini, penulis mendapat banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis juga menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Prof. Dr. J.S. Ami Soewandi
2. Dosen Pembimbing Dr. Hartono Rahardjo, M.Com.,MM.,Ak.,CA., yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, dan membantu penulis dalam penyelesaian tesis.
3. Panitia Penguji Prof.V. Henky Supit, S.E., Ak., Dr. Hartono Rahardjo, M.Com.,MM.,Ak.,CA., Dr.Christina Esti Susanti, MM.,CPM (AP), yang telah memberikan masukan-masukan yang bermanfaat dalam penyusunan tesis.
4. Seluruh Pejabat Fakultas Bisnis beserta Team Dosen Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya yang selalu aktif memberikan dukungan dan waktu untuk penyelesaian tesis.
5. Tim Manajemen rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya yang telah memberi kesempatan dalam penelitian penyelesaian tesis.

6. Semua rekan–rekan Mahasiswa Sekolah Pascasarjana Program Magister Manajemen Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, angkatan tahun 2015, selama masa studi telah bersama berkumpul, dan saling membantu dalam proses penyelesaian perkuliahan ini.
7. Seluruh Keluarga dengan penuh kasih kasih, termasuk Ibu Marina dan kedua anak saya, Melinda Aurelia dan Melisa Angela, yang selalu memberikan dukungan dalam penyelesaian semua tugas-tugas perkuliahan.

Semoga penyusunan tesis ini dapat bermanfaat bagi setiap pihak yang membutuhkan. Akhir kata, penulis ingin memohon maaf, bila ada kesalahan-kesalahan selama menempuh studi dan juga penyelesaian dalam penyusunan tesis ini.

Tuhan Memberkati.

Surabaya , 21 Januari 2019

Penulis

Adi Susanto, S.E.

COMPETITIVE ADVANTAGE OF RS. MITRA KELUARGA SURABAYA THROUGH A STRATEGY OF DIFFERENTIATION AND EFFICIENCY

ABSTRACT

Growth and the high competition in the hospital business, demands the existence of an appropriate strategy to achieve competitive advantage. Strategies that can be used is a strategy of differentiation through efficiency and co-branding and green health care in building competitive advantage to achieve sustainable business growth. The strategy of differentiation can be made through product differentiation, service, human resources, product and image channels. Efficiency strategies executed business through marriage, co – branding mutually beneficial and always care about the preservation of a healthy environment in the surrounding environment.

Differentiation strategy and the efficiency of performed detailed analysis using SWOT analysis, Resource Based View (RBV) and carried out in a comprehensive manner through the assessment method of the Balanced Scorecard (BSC), which measures the performance of companies from both the financial and non financial perspective as a whole, so that it can be produced more precise measurement of the indicators for the survival and growth of the company.

This thesis research done through qualitative approach on RS. Mitra Keluarga Surabaya on an ongoing basis to evaluate the strategy of differentiation and efficiency at the same time, to be able to always increase sales growth and get the value of an optimal efficiency in the operating costs of the hospital. This is done to be able to build competitive advantage for achieving sustainable business growth.

Keywords: *differentiation Strategies, efficiency, SWOT analysis, Resource Based View (RBV), Balanced Scorecard (BSC).*

COMPETITIVE ADVANTAGE RS. MITRA KELUARGA SURABAYA MELALUI STRATEGI DIFERENSIASI DAN EFISIENSI

ABSTRAK

Pertumbuhan dan tingginya persaingan dalam bisnis rumah sakit, menuntut adanya suatu strategi yang tepat untuk mencapai *competitive advantage*. Strategi yang bisa dipakai adalah strategi diferensiasi dan efisiensi melalui *co-branding* dan *green health care* dalam membangun *competitive advantage* untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Strategi diferensiasi dapat dilakukan melalui diferensiasi produk, pelayanan, sumber daya manusia, saluran dan citra produk. Strategi efisiensi dijalankan melalui perkawinan bisnis, *co-branding* yang saling menguntungkan dan selalu peduli terhadap kelestarian lingkungan yang sehat pada lingkungan sekitarnya.

Strategi diferensiasi dan efisiensi dilakukan analisis mendetail dengan menggunakan *SWOT analysis*, *Resource Based View (RBV)* dan dilakukan penilaian secara komprehensif melalui metode *Balanced Scorecard (BSC)* yang mengukur kinerja perusahaan baik dari perspektif keuangan dan non keuangan secara menyeluruh, sehingga dapat dihasilkan indikator pengukuran yang lebih tepat untuk kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan.

Penelitian tesis ini dilakukan melalui pendekatan kualitatif pada RS Mitra Keluarga Surabaya yang secara berkelanjutan mengevaluasi strategi diferensiasi dan efisiensi secara bersamaan, untuk dapat selalu meningkatkan pertumbuhan penjualan dan mendapatkan nilai efisiensi yang optimal dalam biaya operasional rumah sakit. Hal ini dilakukan untuk dapat membangun *competitive advantage* untuk mencapai pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Kata kunci : Strategi diferensiasi, efisiensi, *SWOT analysis*, *Resource Based View (RBV)*, *Balance Scored Card (BSC)*.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRACT.....	ix
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Pokok Bahasan.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Batasan Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan Tesis.....	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Kajian Teori.....	12
2.2.1 Strategi dalam Persaingan Industri.....	12
2.2.2 Strategi Porter Five Forces dalam Persaingan Bisnis.....	13
2.2.3 Strategi Resources Based View dalam Persaingan Bisnis.....	16

2.2.4	Unsur Strategi Persaingan, melalui Pendekatan STP (<i>Segmenting, Targeting, Positioning</i>) dan Bauran Pemasaran.....	18
2.2.4.1	Segmentasi Pasar.....	18
2.2.4.2	<i>Market Targeting</i>	21
2.2.4.3	<i>Product Positioning</i>	22
2.2.4.4	Bauran Pemasaran.....	23
2.2.5	Evaluasi Strategi Bisnis untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif.	27
2.2.5.1	<i>SWOT Analysis</i>	27
2.2.5.2	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	28
2.2.6	Strategi Diferensiasi dalam Persaingan Bisnis.....	33
2.2.7	<i>Co-branding Strategy</i> dalam Persaingan Bisnis.....	38
2.2.7.1	<i>Co-branding</i> dalam Rumah Sakit.....	41
2.2.8	<i>Green Health Care</i> dalam Persaingan Bisnis	43
2.2.9	Integrasi Strategi <i>Porter Five Forces, Resource Based View</i> <i>SWOT Analysis</i> dan <i>Balanced Scorecard</i>	48
2.2.10	Tantangan dalam Pelaksanaan Strategi Diferensiasi dan Efisiensi..	49
BAB 3	METODE PENELITIAN.....	52
3.1.	Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	52
3.2.	Subyek dan Tujuan Penelitian.....	53
3.3.	Sumber Data, Data dan Unit Analisis.....	54
3.4.	Instrumen Penelitian.....	55
3.5.	Lokasi Penelitian.....	55
3.6.	Prosedur Pengumpulan Data.....	55
3.7.	Analisis Data.....	56
3.8.	Triangulasi.....	58

BAB 4 PEMBAHASAN.....	59
4.1 Industri Rumah Sakit Swasta.....	59
4.2 Profil Rumah Sakit Mitra Keluarga.....	61
4.2.1 PT. Alpen AgungRaya.....	61
4.2.2 Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya.....	64
4.3. Strategi Diferensiasi Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya.....	75
4.3.1 Diferensiasi Produk.....	76
4.3.1.1 Angiografi dan Laboratorium Kateterisasi Jantung (<i>Cathlab</i>).....	77
4.3.1.2 <i>MSCT 64 Slices</i>	78
4.3.1.3 <i>MRI HDxt Signa 1.5 Tesla</i>	79
4.3.1.4 <i>USG 4 Dimensi</i>	80
4.3.1.5 <i>Bone densitometer</i>	82
4.3.1.6 Endoskopi.....	83
4.3.1.7 <i>Mammografi</i>	84
4.3.1.8 Mikroskop Bedah Syaraf.....	85
4.3.2 Diferensiasi Pelayanan.....	86
4.3.3 Diferensiasi Sumber Daya Manusia.....	98
4.3.4 Diferensiasi Saluran.....	100
4.3.5 Diferensiasi Citra Produk.....	102
4.4. Strategi Efisiensi Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya.....	104
4.4.1 Strategi Efisiensi melalui <i>Co-branding</i>	104
4.4.2 Strategi Efisiensi melalui <i>Green Health Care</i>	109
4.5 Analisis <i>SWOT</i> RS Mitra Keluarga Surabaya.....	118
4.6 Analisis <i>RBV (Resource Based View)</i> RS. Mitra Keluarga Surabaya.....	124
4.7 Penilaian melalui <i>Balanced Scorecard</i> RS.Mitra Keluarga Surabaya.....	127
4.8 Pencapaian Hasil Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya.....	130
BAB 5 PENUTUP.....	137
5.1. Kesimpulan.....	137
5.2. Saran.....	138
DAFTAR PUSTAKA.....	140
LAMPIRAN.....	143

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	8
Tabel 4.1	Anak Usaha PT. Mitra Keluarga Karyasehat Tbk Tahun 2017...	63
Tabel 4.2	Data Kinerja Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya Tahun 2015 – 2017.....	65
Tabel 4.3	Tarif kamar Perawatan Pasien Rawat Inap Tahun 2017.....	69
Tabel 4.4	Perusahaan Rekanan dan Asuransi Tahun 2017.....	72
Tabel 4.5	Jumlah Dokter–Dokter di RS. Mitra Keluarga Surabaya Tahun 2017.....	73
Tabel 4.6	Diferensiasi Produk.....	76
Tabel 4.7	Perubahan Sebelum dan Sesudah Strategi Diferensiasi RS. Mitra Keluarga Surabaya Tahun 2017 dan Sesudahnya...	103
Tabel 4.8	Perubahan Sebelum dan Sesudah Strategi Efisiensi RS. Mitra Keluarga Surabaya Tahun 2017 dan Sesudahnya.....	114
Tabel 4.9	Pelaporan Keuangan – Strategi Efisiensi Tahun 2016 dan 2017..	131

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Pertumbuhan Jumlah Rumah Sakit di Indonesia	1
Gambar 2.1	Lima Kekuatan Kompetitif	14
Gambar 2.2	Skema <i>Resource Based View</i>	17
Gambar 2.3	Kuadran <i>SWOT</i>	28
Gambar 2.4	<i>Balanced Scorecard</i>	29
Gambar 2.5	<i>The Business Process Perspective</i>	31
Gambar 3.1	Komponen dalam Analisis Data	57
Gambar 4.1	<i>Core Values and Brand Central Ideas</i>	67
Gambar 4.2	Ruang Perawatan	70
Gambar 4.3	<i>Angiografi</i> dan Laboratorium Kateterisasi Jantung	77
Gambar 4.4	<i>MSCT 64 Slices</i>	78
Gambar 4.5	<i>MRI HDxt 1.5 Tesla</i>	80
Gambar 4.6	<i>USG 4D</i>	81
Gambar 4.7	<i>Bone densitometer</i>	83
Gambar 4.8	Endoskopi	84
Gambar 4.9	<i>Mammografi</i>	85
Gambar 4.10	Mikroskop Bedah Syaraf	85
Gambar 4.11	<i>Medical Check Up</i>	88
Gambar 4.12	<i>Brain and Spine Center</i>	89
Gambar 4.13	Kontrak Kerjasama bersama SAP	100
Gambar 4.14	<i>Co – branding</i> bersama Mandiri Inhealth	105
Gambar 4.15	<i>Halo Doc</i>	107
Gambar 4.16	Sertifikasi Akreditasi Rumah Sakit Mitra Keluarga Surabaya	134
Gambar 4.17	<i>IPO (Initial Public Offering)</i> Mitra Keluarga	134
Gambar 4.18	Pengembangan RS. Mitra Keluarga Surabaya	135
Gambar 4.19	Testimoni Pasien dan Keluarga RS Mitra Keluarga Surabaya	136