

## Lampiran 1. Wawancara

### WAWANCARA

Responden yth,

Perkenankan saya meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu berhubungan dengan penelitian ilmiah dengan judul “*Competitive advantage* RS Mitra Keluarga Surabaya melalui strategi diferensiasi dan efisiensi.”

Saya ucapkan terima kasih banyak atas waktu Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab pertanyaan dan memberikan masukan dalam penelitian ini.

Wawancara dilakukan bersama dengan Team Manajemen RS Mitra Keluarga Surabaya.

Team Manajemen RS Mitra Keluarga Surabaya terdiri dari :

1. Pimpinan / Direktur Rumah Sakit ( Singkatan digunakan dalam wawancara: D)
2. Kepala Departemen Marketing (Singkatan digunakan dalam wawancara: M)
3. Kepala Departemen Keuangan(Singkatan digunakan dalam wawancara: K)
4. Kepala Departemen Keperawatan(Singkatan digunakan dalam wawancara: P)
5. Kepala Departemen Operating Support(Singkatan digunakan dalam wawancara: O)
6. Kepala Departemen HRD(Singkatan digunakan dalam wawancara: H)

Bertempat di rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya, pada tanggal 3 Oktober 2017.

Lampiran 1.1  
Wawancara 1  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
1	Selamat siang Bapak Ibu Semua Pimpinan RS. Mitra Keluarga Surabaya, terima kasih banyak atas waktu dan kesempatan yang diberikan kepada saya, untuk bisa menerima masukan dan kesediaannya untuk menjawab pertanyaan pertanyaan dari saya, sehubungan dengan penelitian ilmiah dengan judul “ <i>Competitive advantage</i> RS Mitra Keluarga Surabaya melalui strategi diferensiasi dan efisiensi.	Semua D,M,K,P,O, dan H: Selamat siang Bpk. Adi, silahkan ajukan beberapa pertanyaan dan semoga Kami bisa membantu dalam penyelesaian tesis Anda.

Lampiran 1.2  
Wawancara 2  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
2	<p>Bagaimana strategi yang digunakan dalam RS Mitra Keluarga Surabaya untuk menghadapi banyaknya pesaing, baik di kota Surabaya maupun sekitarnya ?</p>	<p>Ibu D menyebutkan: Strategi sangat perlu digunakan dalam dunia kerja nyata, karena kesalahan atau kekurangan dalam strategi, bisa berakibat fatal untuk kelangsungan hidup perusahaan, termasuk RS. RS . Mitra Keluarga Surabaya selalu berkomitmen untuk meningkatkan kualitas derajat kehidupan masyarakat melalui kesehatan, sehingga rumah sakit akan selalu berusaha untuk menjawab apa yang menjadi kebutuhan konsumen dalam pelayanan kesehatan tersebut. Strategi yang digunakan adalah pelayanan yang lengkap, dan tetap dengan penuh kasih sayang serta profesional. Pelayanan yang lengkap mulai produk dan jasa yang diberikan kepada pasien. Ibu M menyebutkan: <i>Care</i> pada pelanggan, dan fasilitas yang lengkap itu jadi kunci utama keberlangsungan suatu rumah sakit. Ibu K menyebutkan : Sistem keuangan dibangun dengan sistem online dan SAP yang terpercaya, akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pasien dan keluarga. Ibu P menyebutkan : Perawatan dilakukan seperti kita merawat keluarga sendiri dan menjadi pendamping profesional di saat pasien membutuhkan. Pelayanan yang baik dan pemberian obat-obatan yang sesuai jadwal dan sesuai anjuran dokter yang merawat. Ibu O dan H menyebutkan: Kebersihan dan sarana prasarana yang baik akan meningkatkan kualitas rumah sakit Ibu H menyebutkan : SDM harus berkualitas dan selalu ada peningkatan kompetensi, sehingga akan meningkatkan kualitas pelayanannya yang diberikan kepada pasien dan keluarga.</p>

Lampiran 1.3  
Wawancara 3  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
3	<p>Apa yang dimaksud dengan pelayanan yang lengkap yang diberikan oleh RS. Mitra Keluarga Surabaya tersebut ?</p>	<p>Ibu M menyebutkan :</p> <p>RS.Mitra Keluarga Surabaya selalu menyediakan banyaknya fasilitas kesehatan dan memiliki banyak unggulan dalam kesehatan mulai dari lab kateterisasi jantung, <i>angiografi, MRI, CT Scan, USG 4D, Endoskopi, Bone densitometer, Mammografi</i>, dan tak ketinggalan juga <i>braine and spine center</i> yang juga menjadi unggulan dalam pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang membutuhkan.</p> <p>Pada intinya RS Mitra Keluarga Surabaya menerapkan banyaknya jenis pelayanan yang lengkap baik dalam produk dan jasa kesehatan. Hal ini dikarenakan juga tuntutan dari konsumen dan adanya banyak pesaing dalam rumah sakit.</p> <p>Ibu P Menyebutkan: Keperawatan dipegang oleh sumber daya perawat dengan tingkat kompetensi mulai PK2 sampai PK4, yang menunjukkan nilai dan profesional dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien dan keluarga.</p> <p>Ibu O menyebutkan: Disini lengkap, lahan parkir cukup luas, ada kantin dan kafetaria juga diperhatikan. Apalagi sarana prasarana yang berhubungan dengan pasien dan keluarga sangat diperhatikan. Semua peralatan medis yang ada telah dikalibrasi sehingga pengukuran kualitas untuk diagnosa kesehatan tidak diragukan lagi. Khusus untuk peralatan modern dan canggih juga dimiliki <i>service kontrak</i>, seperti <i>Angiografi, MRI, CT Scan</i> dan alat medis lainnya.</p> <p>Ibu D menyebutkan: Untuk kelengkapan, Kami selalu berusaha memberikan terdepan dalam kualitas pelayanan kesehatan kepada pasien dan keluarga. Itu sudah menjadi langkah strategi kami dalam menghadapi persaingan dalam industri rumah sakit swasta.</p>

Lampiran 1.4  
Wawancara 4  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
4	Bagaimana dengan strategi efisiensi yang dijalankan oleh RS Mitra Keluarga Surabaya ?	<p>Ibu K menyebutkan: Efisiensi menjadi perhatian bagi seluruh jajaran manajemen RS, karena sekarang dan ke depan, hal ini dituntut supaya kita selalu hemat dalam pengeluaran, mengingat bisnis ini membutuhkan biaya operasional yang besar dan ditengah ketatnya persaingan ini, efisiensi menjadi tuntutan, agar kita dapat mempertahankan nilai laba yang kita miliki.</p> <p>Ibu O menyebutkan: Langkah aktual dalam efisiensi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengolahan sampah medis dan daur ulang.</li> <li>2. Hemat listrik untuk yang tidak digunakan, seperti alokasi pengaturan waktu jam lift untuk pengunjung. Jam nyala atau operasional lift digunakan hanya saat jam besuk saja.</li> <li>3. Pengaturan suhu AC secara sentral di 20 derajat celsius.</li> <li>4. Air digunakan <i>ecowasher</i> dalam toilet, kran sensor , semuanya supaya penggunaan air lebih terkontrol dengan baik dan lebih efisien.</li> <li>5. Menu gizi dibuat standar, supaya dapat menurunkan biaya rata – rata konsumsi untuk makanan.</li> </ol> <p>Ibu M menyebutkan: Bisa juga dengan kerjasama dengan rekanan, untuk bisa menciptakan <i>co-branding</i> yang baik, sehingga biaya operasional lebih efisien dan nilai perusahaan menjadi lebih baik. Co branding telah dilakukan dengan <i>Mandiri Inhealth</i>, Gojek, dalam layanan pengantaran obat, dan BPJS TK</p> <p>Ibu H menyebutkan: Jumlah SDM dilakukan pemetaan kembali, supaya lebih efisien dan pengaturan jam dinas secara bergantian untuk efisiensi dan mencapai kondisi optimal dalam pelayanan kepada pasien dan keluarga.</p>

Lampiran 1.5  
Wawancara 5  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
5	Apa yang menjadi kekuatan RS Mitra Keluarga Surabaya?	<p>Ibu D menyebutkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayanan yang lengkap dan unggulan dengan penuh kasih sayang kepada pasien dan keluarga. RS Mitra Keluarga Surabaya memperoleh akreditasi Paripurna dan bertipe B.</li> <li>2. Fasilitas alat medis yang lengkap dan modern mulai dari lab kateterisasi jantung, <i>angiografi, MRI, CT Scan, USG 4D, Endoskopi, braine and spine center</i>, dll.</li> <li>3. Pengalaman lebih dari 20 tahun sebagai penyedia layanan kesehatan yang bisa dipercaya masyarakat. RS. Mitra Keluarga Surabaya dapat memiliki <i>branding</i> yang kuat dalam bidang industri rumah sakit , apalagi di kota Surabaya.</li> <li>4. Dukungan dokter medis yang kompeten, baik dokter spesialis dan sub spesialis.</li> <li>5. Sumber daya manusia (SDM) medis dan penunjang medis yang handal.</li> <li>6. Banyak aset dan ekuitas atau modal bersih yang tinggi, juga memiliki dukungan dari perusahaan Kalbe Group, sebagai perusahaan afiliasi atau hubungan istimewa dari Mitra Keluarga Group.</li> <li>7. Banyak program dan paket-paket kesehatan yang bisa diberikan kepada pasien dan keluarga.</li> <li>8. Kebersihan.</li> <li>9. Adanya kepedulian kepada masyarakat sekitar dengan memberikan di periode tertentu untuk pengobatan gratis seperti katarak, operasi bibir sumbing, sunat dan juga pernah dilakukan operasi kateterisasi juga dengan gratis, sebagai bagian dari program <i>corporate social responsibility (CSR)</i> perusahaan.</li> </ol> <p>Ibu K, M, O dan P juga menyampaikan bahwa ini adalah kekuatan kita, Mitra Keluarga Surabaya yang selalu harus dijaga dan ditingkatkan dalam menghadapi persaingan ini.</p>

Lampiran 1.6  
Wawancara 6  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
6	Apa yang menjadi Kelemahan Mitra Keluarga Surabaya saat ini ?	<p>Ibu M Menyebutkan: RS Mitra Keluarga Surabaya memiliki lokasi yang kurang strategis, yaitu berada di dalam lokasi perumahan. Hal ini membuat banyak potensial konsumen kurang mengetahui adanya keberadaan rumah sakit ini.</p> <p>Ibu K menyebutkan: Biaya untuk perawatan pasien yang tinggi, baik di rawat jalan dan rawat inap, juga menjadi faktor penghambat untuk pasien yang ingin berobat di rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya</p> <p>Ibu O menyebutkan: Perbedaan dalam budaya bila dibuat standarisasi juga menjadi hambatan sendiri. Karena standar yang baru menuntut adanya komitmen untuk dilakukan secara konsisten untuk bisa melihat hasil dari standarisasi yang dilakukan.</p> <p>Ibu D menyebutkan: Fasilitas yang canggih juga membutuhkan biaya investasi yang tinggi. Hal ini menjadi faktor tersendiri bila banyak diferensiasi, maka biaya pengeluaran modalnya menjadi naik tinggi.</p>

Lampiran 1.7  
Wawancara 7  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
7	<p>Apa yang menjadi kesempatan Mitra Keluarga Surabaya saat ini dan di masa mendatang ?</p>	<p>Ibu D menyebutkan: Adanya peluang jumlah penduduk kota Surabaya yang tinggi menjadi faktor potensi untuk meningkatkan jumlah pelanggan masyarakat yang membutuhkan pelayanan kesehatan. Di tambah lagi dengan dukungan kepercayaan yang tinggi dari masyarakat, ini memberikan peluang untuk kemajuan rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya. Sebagai rumah sakit swasta unggulan memberikan kesempatan kepada rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya untuk lebih bisa meningkatkan penjualan saat ini dan di kemudian hari.</p>

Lampiran 1.8  
Wawancara 8  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
8	Apa yang menjadi ancaman Mitra Keluarga Surabaya saat ini dan di masa mendatang ?	Ibu M menyebutkan: Adanya rumah sakit swasta yang modern di sekitar rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya Belum lagi, RS Mitra Keluarga Surabaya juga belum menerima pasien BPJS Kesehatan, sehingga ini menjadi dampak kurang baik dalam peningkatan jumlah pasien maupun berpindahnya pasien pasien privat RS Mitra Keluarga Surabaya ke pasien dengan kepesertaan BPJS Kesehatan, dan tidak bisa terlayani dalam perawatan baik rawat jalan maupun rawat inap di RS Mitra Keluarga Surabaya pada saat ini.



Lampiran 1.9  
Wawancara 9  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
9	<p>Apakah kelestarian lingkungan juga menjadi indikator di Mitra Keluarga? Dan hal ini apakah bisa berjalan dengan efisien?</p>	<p>Ibu O menyebutkan: Kelestarian lingkungan rumah sakit dan sekitar selalu menjadi tanggung jawab rumah sakit, seperti kebersihan sampah, pengelolaan limbah cair dan padat, dan selalu memberikan ruang terbuka hijau sebagai tuntutan menjaga lingkungan dalam rumah sakit. Pengurangan pemakaian plastik juga sangat diperhatikan dalam kegiatan operasional rumah sakit.</p> <p>Ibu M menyebutkan: Lingkungan yang <i>green</i> akan memberikan kontribusi positif dalam kita berjualan, apalagi kita di rumah sakit, sehingga hal ini mutlak tetap harus dijalankan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien dan keluarga.</p> <p>Ibu D menyebutkan: Hal ini juga menjadi indikator dalam penilaian rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya di mata Investor, mengingat rumah sakit Mitra Keluarga Surabaya juga telah terdaftar sebagai bagian dari rumah sakit Mitra Keluarga Group, yang terdaftar sebagai perusahaan Tbk di Indonesia.</p>

Lampiran 1.10  
Wawancara 10  
3 Oktober 2017

No	Peneliti	Team Manajemen
10	Apa yang menjadi rencana pengembangan setelah tahun 2017 ?	<p>Ibu M menyebutkan: RS Mitra Keluarga Surabaya memiliki rencana ekspansi untuk dapat melayani masyarakat yang lebih banyak. Saat ini sedang mencari lahan di sekitar Pondok Tjandra, juga di daerah Pasuruan , Mojokerto, Malang maupun Kota- Kota sekitar di Jawa Timur. Pastinya pengembangan harus dilakukan mengingat pasar yang dilayani masih sangat luas dan tingkat persaingan yang semakin tinggi.</p> <p>Ibu D menyebutkan: Pastilah pengembangan harus dilakukan, dan kita tidak mau ketinggalan juga. Saat ini juga lagi dipertimbangkan di RS Mitra Keluarga Waru, sebagai bagian dari RS Mitra Keluarga di regional 4, untuk segera dapat menerima BPJS Kesehatan.</p>

Lampiran 1.11  
Wawancara 11  
3 Oktober 2017

11	Baiklah, saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesempatan dan waktunya untuk menjawab pertanyaan dan memberikan masukan atas penyelesaian penulisan ilmiah yang saya lakukan	Terima kasih juga dan silahkan dilanjutkan sampai selesai. Tuhan Memberkati.
----	--	--

Lampiran 2

**PT ALPEN AGUNGRAYA**  
**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN**  
**KOMPREHENSIF LAIN**  
 Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal  
 31 Desember 2015  
 (Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2015	2014*
<b>PENDAPATAN</b>	2,19,25	387.024.044.519	332.600.872.203
<b>BEBAN POKOK PENDAPATAN</b>	2,20,25	( 228.562.901.063)	( 195.993.340.718)
<b>LABA BRUTO</b>		<b>158.461.143.456</b>	<b>136.607.531.485</b>
Beban usaha	2,21,25,31	( 67.472.755.712)	( 54.571.991.717)
Pendapatan operasi lain	2,22	3.361.891.033	2.556.922.997
Beban operasi lain	2,23,25	( 10.535.200.057)	( 81.360.617)
<b>LABA USAHA</b>		<b>83.815.078.720</b>	<b>84.511.102.148</b>
Beban keuangan	2,24,25	( 3.938.000.431)	( 7.726.148.320)
Pendapatan keuangan		698.020.523	814.498.426
<b>LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN</b>		<b>80.575.098.812</b>	<b>77.599.452.254</b>
<b>BEBAN PAJAK PENGHASILAN - NETO</b>	2,15,31	( 21.622.107.557)	( 19.198.680.309)
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>		<b>58.952.991.255</b>	<b>58.400.771.945</b>
<b>PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN</b>			
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
Pengukuran kembali program imbalan pasti	2,16	( 4.659.794.088)	815.156.116
Pajak penghasilan terkait	2,15	1.164.948.522	( 203.789.030)
<b>Penghasilan komprehensif lain - neto setelah pajak</b>		<b>( 3.494.845.566 )</b>	<b>611.367.086</b>
<b>JUMLAH LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN</b>		<b>55.458.145.689</b>	<b>59.012.139.031</b>

\* Disajikan kembali (Catatan 31)

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.

**PT ALPEN AGUNGRAYA**  
**LAPORAN LABA RUGI DAN**  
**PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN**  
**Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal**  
**31 Desember 2017**  
**(Disajikan dalam Rupiah, Kecuali Dinyatakan Lain)**

	Catatan	2017	2016
<b>PENDAPATAN</b>	2,19,25	432.244.731.981	423.078.878.787
<b>BEBAN POKOK PENDAPATAN</b>	2,20,25	( 235.662.313.688)	( 230.907.264.750)
<b>LABA BRUTO</b>		<b>196.582.418.293</b>	<b>192.171.614.037</b>
Beban operasi	2,21,25	( 75.676.324.716)	( 68.557.934.993)
Beban operasi lain	2,23,25	( 9.016.921.084)	( 9.784.519.387)
Pendapatan operasi lain	2,22	3.059.763.275	3.033.060.049
<b>LABA USAHA</b>		<b>114.948.935.768</b>	<b>116.862.219.706</b>
Pendapatan keuangan	2,24	8.882.231.400	3.957.366.090
Beban keuangan	2,24	( 2.182.003.830)	( 2.075.102.810)
<b>LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN</b>		<b>121.649.163.338</b>	<b>118.744.482.986</b>
Beban pajak penghasilan - neto	2,16	( 26.656.781.015)	( 26.255.981.679)
<b>LABA TAHUN BERJALAN</b>		<b>94.992.382.323</b>	<b>92.488.501.307</b>
<b>Penghasilan (beban) komprehensif lain:</b>			
<u>Pos yang tidak akan direklasifikasikan ke laba rugi:</u>			
Pengukuran kembali atas program imbalan pasti	2,17	( 6.188.629.687)	9.190.791.913
Pajak penghasilan terkait	2,16	1.547.157.422	( 2.297.697.978)
<u>Pos yang akan direklasifikasikan ke laba rugi:</u>			
Laba belum terealisasi dari aset keuangan tersedia untuk dijual	5	677.654.789	-
<b>Penghasilan (beban) komprehensif lain tahun berjalan, setelah pajak</b>		<b>( 3.963.817.476)</b>	<b>6.893.093.935</b>
<b>JUMLAH LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN</b>		<b>91.028.564.847</b>	<b>99.381.595.242</b>

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan.