

Evaluasi Strategi Penerapan Harga dalam Menghadapi Kompetisi (Studi Kasus pada RSIA ABC)

Dzar Ikramul Fikri^{1*}, Hilda Rossieta²

^{1,2}Akuntansi, Universitas Indonesia

¹dzar.fikri15@gmail.com, ²hilda.rosieta@ui.ac.id

*Corresponding Author

Diajukan : 26 Juli 2023

Disetujui : 27 Agustus 2023

Dipublikasi : 1 Januari 2024

ABSTRACT

Mother and child hospitals must have a competitive strategy in pricing to face competition because of the limited acceptance of patient services that are outside their specialty patients. On the basis of this competitive strategy, RSIA can create a pricing strategy to be able to take the existing market share. This study aims to evaluate pricing strategies with criteria for factors in setting prices, namely management strategies in dealing with competitors, customer interest, and costs. This research was conducted with an evaluation-based case study method and descriptive qualitative to describe the understanding related to the situation of the object of research carried out with the natural conditions of the object of research. The research was conducted by collecting data by interview, questionnaire and document. The object of this research is RSIA ABC with a pricing strategy for inpatient delivery in 2022. The results of this study are the inaccuracy of the pricing strategy by RSIA ABC where RSIA ABC uses the best cost provider in facing competitors but the prices offered tend to be expensive in normal labor services and competitive in SC / Caesarean delivery. The service features offered by RSIA ABC are also less in quantity than competitors. Patient opinions also corroborate the existence of errors in the strategy of applying prices and the mismatch of understanding the value of service features set by management as a competitive advantage by customers is considered not so important. In terms of cost calculation, RSIA ABC also does not calculate costs accurately and some costs are based on market analysis only. Therefore RSIA ABC must increase service features that are unique to RSIA ABC in quantity and customer assessment, as well as more accurate cost calculations based on an understanding of cost accounting.

Keywords: *Competitive Strategy, Hospital, Pricing Strategy*

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah bisnis yang sangat unik, dimana rumah sakit adalah bisnis yang padat karya dan padat modal. Disebut padat karya karena bisnis rumah sakit ini memerlukan banyak tenaga kerja dan dari berbagai macam pendidikan dan bidang. Padat modal karena ntuk membangun rumah sakit yang baik maka diperlukan investasi modal yang besar seperti gedung, alat kesehatan, peralatan penunjang dan juga investasi pada sumber daya manusia dan persediaan barang untuk dijual. Meskipun rumah sakit memiliki nilai sosial yang tinggi, sebagai entitas bisnis di bidang medis klinis tetap memperhiungkan keuntungan (Widyyastuti, 2007). Pendapatan utama rumah sakit berasal dari layanan dan fasilitas perawatan inap, oleh karena itu penetapan harga perawatan inap menjadi keputusan krusial yang dapat mempengaruhi keuntungan rumah sakit. Untuk mempertahankan bisnis rumah sakit, aspek binis dalam rumah sakit harus berjalan dan menghasilkan keuntungan, oleh karena itu strategi perusahaan dalam menghadapi kompetisi

dengan memberikan layanan rumah sakit sangatlah penting agar rumah sakit dapat bersaing dan tetap mendapatkan keuntungan.

Di Indonesia, pemerintah menggolongkan rumah sakit ke beberapa tipe rumah sakit. Dalam peraturan Menteri Kesehatan Indonesia no. 56 tahun 2014, rumah sakit umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit. Rumah sakit umum tidak membatasi pasiennya. Sedangkan pada tipe lainnya yaitu rumah sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, jenis penyakit atau kekhususan lainnya. Oleh karena itu rumah sakit kekhususan sebagai para pelaku di industri ini harus bersaing dalam mendapatkan pasiennya.

Strategi untuk menembus pasar seperti difrensiasi yang memberikan *uniqu value* untuk memenangkan kompetisi seperti memberikan pelayanan kesehatan yang berbeda dengan pesaing atau fasilitas yang lebih baik dari pesaing. Atau pun strategi *low cost* dengan memberikan penawaran harga yang lebih murah dari pesaing dengan pelayanan yang tidak kalah kualitasnya dengan pesaingnya. Dengan kedua pendekatan tersebut, penetapan harga adalah hal yang sangat penting dan harus memiliki dasar yang dapat menunjang penetapan harga tersebut. Strategi seperti *target pricing* dan *cost based pricing* harus sejalan dengan strategi bisnis dari perusahaan tersebut. Segmentasi pasar, strategi bisnis, dan juga perhitungan biaya sangatlah berpengaruh pada penentuan harga yang tepat.

Rumah sakit ibu dan anak adalah salah satu tipe rumah sakit yang dikhususkan dalam melayani pelayanan kesehatan bagi perempuan, ibu dan anak. Berbeda dengan rumah sakit umum yang dapat menerima pemberian layanan kepada pasien laki-laki maupun perempuan pada rawat inap, rumah sakit ibu dan anak dalam peraturan pemerintah no 47 tahun 2021 pasal 11 ayat 4 menyatakan bahwa pelayanan rawat inap selain dari pelayanan yang dikhususkannya dalam hal ini adalah ibu dan anak, hanya boleh melayani 40% dari total tempat tidur yang tersedia. Oleh karena itu fokus bisnis rumah sakit ibu dan anak relatifnya berfokus pada pelayanan obgyn dan persalinan.

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) ABC adalah rumah sakit ibu dan anak swasta yang bertempat di Bogor. RSIA ABC baru beroperasi pada Juli 2019 oleh karena itu umur rumah sakit ini terbilang muda dan RSIA ABC berada tidak jauh dari beberapa kompetitornya seperti RS OPQ. Dimana kompetitor ini adalah rumah sakit umum, yang memiliki pasar yang lebih banyak dibandingkan dari RSIA ABC. Dengan cakupan konsumen yang lebih sedikit dibandingkan dengan para kompetitornya, RSIA ABC harus memiliki strategi dalam menembus pasar serta penetapan harga yang tepat pada pasien yang masuk dalam pelayanan utamanya. Strategi penetapan harga yang tepat dimaksudkan adalah tepat kepada pasar yang ditunjukkan oleh RSIA ABC. Oleh karena itu untuk mengetahui apakah strategi penetapan harga ini telah tepat dalam menghadapi kompetitornya, RSIA ABC harus mengevaluasi berdasarkan strategi kompetitifnya, analisa pasarnya serta faktor eksternal dan internal lainnya yang mempengaruhi terpilihnya strategi penetapan harga tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi penerapan harga yang dilakukan oleh RSIA ABC apakah sudah tepat dalam menghadapi kompetitor dengan menggunakan faktor faktor seperti langkah kompetitor, biaya dan juga minat pelanggan. Harga yang dimaksud adalah harga rawat inap persalinan pada tahun 2022.

STUDI LITERATUR

Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh (Langabeer, 1998) dengan judul *Competitive Strategy in Turbulent Healthcare Market: An Analysis on Financially Effective Teaching Hospital* tahun 1998. Hasil penelitian menyebutkan strategi penetapan harga adalah faktor yang paling berpengaruh yang meningkatkan performa finansial dengan strategi kompetitif. Kompetitor juga memiliki hubungan yang positif terhadap ROIC oleh karena itu penelitian ini juga menyebutkan bahwa manajemen harus selalu menganalisa kondisi dari pasar serta penerapan strategi kompetitif.

Penelitian yang dilakukan oleh (Chang et al., 2017) dengan judul *Identifying Competitive Strategies To Improve The Performance Of Hospitals In A Competitive Environment*. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk pengambilan data dan regresi untuk pengolahan data menghasilkan analisis tentang kinerja rumah sakit. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa dalam menghadapi lingkungan kompetitif pada industry rumah sakit para manajemen disarankan untuk mengadopsi strategi kompetitif untuk meningkatkan kinerja rumah sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh (Abadi, 2016) dengan judul *Evaluasi Strategi Penetapan Harga Jual Dalam Bisnis Gourmet Land Café*. Penelitian ini menggunakan observasi wawancara dan dokumentasi untuk data penelitiannya. Hasil dari penelitian ini adalah peneliti menghitung harga pokok produksi dari Gourmet Land Café dan dibandingkan dengan harga kompetitor yang menciptakan harga *competitive based pricing* dengan 3 kategori.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif studi kasus. Penelitian deskriptif adalah mengumpulkan data, kemudian menganalisis data tersebut secara kritis dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada saat penelitian dilakukan. Sedangkan penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukannya dengan kondisi alamiah (Sugiyono, 2013). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa dokumen dokumen perusahaan yang mendukung penelitian ini. Selain dari data sekunder, data primer juga digunakan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh dengan wawancara kepada para manajemen RSIA ABC dan juga tim tarif sebagai subyek yang melakukan penetapan harga. Tipe studi kasus yang dilakukan adalah studi kasus berbasis evaluasi. Studi kasus evaluasi menggambarkan pemahaman yang lebih dalam terkait situasi subyek penelitian terhadap kriteria yang telah ditetapkan (Ellet, 2018).

Pengumpulan data yang dilakukan untuk mengumpulkan informasi yang diperlukan dalam studi kasus ini adalah :

- a. Dokumentasi: pengumpulan data dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seorang individu. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, biografi, peraturan dan juga kebijakan, dokumen juga dapat berbentuk gambar (Sugiyono, 2015) dalam penelitian ini dokumen yang digunakan adalah yang berkaitan dengan pengambilan keputusan untuk menetapkan strategi penetapan harga seperti dokumen perhitungan biaya, dokumen paket persalinan maupun laporan keuangan.
- b. Wawancara: Pengambilan data yang digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai dasar penetapan harga sesuai dengan perspektif biaya, Langkah kompetitor dalam perspektif manajemen dan juga minat pelanggan dalam menetapkan harga oleh manajemen RSIA ABC.

HASIL

Langkah kompetitor merupakan salah satu faktor yang besar pengaruhnya terhadap penetapan harga, yang mana hal tersebut berkaitan dengan strategi kompetitif. Strategi kompetitif perusahaan memang ditetapkan untuk dapat memenangkan kompetisi secara sukses, dimana perusahaan akan memposisikan mereka dalam pasar, untuk menyenangkan konsumen, dan untuk menghalangi ancaman dari kompetitor. Pada kriteria ini untuk dapat menghalau ancaman dari kompetitor dan dapat masuk dalam pasar sebagai pendatang baru, RSIA ABC memutuskan untuk menggunakan strategi *best cost provider*. Sebagaimana hasil wawancara dengan direktur RSIA ABC sebagai berikut :

“yang berusaha kami jalankan disini , kita memeberikan layanan yang baik pada pasien dengan harga yang bersaing dan value yang lebih banyak. Misal dengan harga persalinan kompetitor saat ini di sekitar 6juta, kami memberikan value lebih...”

Pernyataan ini sejalan dengan teori dari strategi *best cost provider* dimana strategi ini digunakan perusahaan untuk memberi pelanggan lebih banyak nilai untuk uang dengan

memuaskan harapan mereka pada fitur kualitas utama, kinerja, dan/atau atribut layanan yang mengalahkan ekspektasi harga mereka.

Manajemen RSIA ABC memberikan layanan atau fitur kualitas Utama yang menjadi *competitive advantage* dari RSIA ABC adalah *photoshoot* untuk bayi secara gratis, pengurusan akta kelahiran sampai selesai, dan menaikan kelas persalinan ke VIP jika kelas tersedia. *Value* ini diketahui dari jawaban atas wawancara sebagai berikut :

“Jika rumah sakit lain hanya memberikan pengurusan akta kelahiran dan kartu keluarga gratis. kami memberikan value seperti foto bayi yang sudah gratis tanpa ada penambahan, dan kami memberikan benefit jika tersedia kami akan memberikan kamar VIP”.

Dalam menetapkan strategi dan juga *competitive advantage*, manajemen RSIA ABC melakukan riset kepada para stakeholdernya yaitu pelanggan dan juga kompetitornya. Manajemen RSIA ABC juga melakukan riset kepada kompetitor untuk memutuskan strategi kompetitif, *competitive advantage*, dan juga strategi dalam menetapkan harganya. Hal ini dijelaskan dalam wawancara berikut ini :

“Setiap kita membuat strategi baru, kita melakukan riset dahulu. Kita mengumpulkan data demografi, data pasien data kompetitor kami. Mulai dari harga apa yang mereka tawarkan. Mungkin saja ide yang baru kami jalankan sudah diterapkan di rumah sakit lain. atau terjadi juga program yang kita bikin pertama kali kita buat dicontoh rumah sakit lain. kita sudah melakukan riset dahulu sebelumnya. sebelum kita mulai kita melakukan diskusi semacam rapat koordinasi untuk perencanaan disitu kami menganalisa strength, weakness, opportunity dan threatnya.”

Berdasarkan riset terhadap kompetitor, Manajemen RSIA ABC memutuskan untuk menggunakan strategi kompetitif *best cost provider* dengan mematok harga yang kompetitif serta *value* yang lebih banyak. Sedangkan untuk metode *pricing* yang digunakan mengarah pada *cost plus pricing* yaitu penambahan margin keuntungan pada biaya yang dikeluarkan. Hal tersebut disimpulkan dari jawaban atas wawancara berikut ini :

“ketika riset tadi, itu sebagai acuan. Baru rumah sakit membuat unit cost. Unit cost itu berapa sih yang dikeluarkan rumah sakit dalam persalinan. Setelah dihitung hitung kita hanya mengeluarkan 5setengah nah dari harga kompetitor yang 6juta itu kita masih bisa memasukkan photoshoot disitu. yang mengakibatkan harga kita sama ya atau lebih murah lebih murah sedikit tapi kita bisa memberikan yang lebih.”

Pada penetapan *pricing*, pihak manajemen tetap memperhatikan kompetitor dengan riset yang sebelumnya dibahas menjadi acuan serta mengkomparasikan terlebih dahulu dengan harga yang kompetitor tawarkan. Usaha tersebut juga didukung oleh pernyataan pada wawancara berikut ini :

“dalam penetapan harga , kami membuat beberapa opsi margin yang didasari pada analisa harga pasar. Namun kami tetap mencari apa keunggulan kami dibandingkan kompetitor dengan harga yang kami tawarkan. Penambahan layanan layanan juga kami lakukan”.

Tim tarif RSIA ABC yang bertindak sebagai pembuat tarif di RSIA ABC menyatakan bahwa tetap mencari keunggulan dari kompetitor dalam menetapkan harga.

Menurut (Thompson et al., 2016) *best cost provider* akan berjalan secara baik di pasar dengan banyaknya pelaku pasar yang menggunakan strategi difrensiasi dan para konsumennya sadar akan nilai dari sebuah produk yang lebih berminat pada produk dengan harga *mid range* dibandingkan dengan produk murah yang sangat dasar dan produk yang mahal dan produk kelas atas. Dalam hal ini, RSIA ABC sudah melakukan riset sebelum menetapkan strategi ini.

Dengan menggunakan *best cost provider*, manajemen RSIA ABC menerapkan harga yang kompetitif dengan kompetitornya, harga yang tidak jauh dari harga yang kompetitor tawarkan. Hasil analisa dokumen yang dilakukan penulis terkait harga serta layanan yang ditawarkan oleh RSIA ABC hasil komparasi dengan kompetitor yaitu RS OPQ ditemukan ketidak hubungan antara dokumen harga dengan pernyataan dalam wawancara tersebut. Jika dibandingkan dengan kompetitornya RS OPQ, strategi penetapan harga dan strategi kompetitif ini tidak konsisten dijalankan. Untuk memudahkan analisa penulis membagi komparatif antar harga menjadi 2 kelompok yaitu kelas III, II dan I serta kelompok VIP, VVIP dan Suite. Berikut adalah tabel 1 menjabarkan harga yang ditawarkan oleh kedua RSIA pada kelas III, II dan I :

Tabel 1. Komparasi Harga RSIA ABC dengan Kompetitor

	RSIA ABC			RS OPQ		
	Kelas I	Kelas II	Kelas III	Kelas I	Kelas II	Kelas III
Normal	12.450.000	10.320.000	7.470.000	11.500.000	9.000.000	6.750.000
Caesar	22.260.000	18.260.000	13.260.000	25.000.000	19.000.000	15.000.000

Sumber: diolah penulis

Pada tabel 1 terlihat bahwa RSIA ABC menetapkan harga yang sedikit lebih tinggi pada pelayanan rawat inap persalinan normal dibandingkan dengan RS OPQ. Pada pelayanan rawat inap persalinan *caesar*, RSIA ABC menetapkan harga yang lebih murah dari kompetitornya RS OPQ. Pada kelompok kelas ini dapat dilihat bahwa ada perbedaan pada persalinan normal dimana RSIA ABC menetapkan harga lebih mahal dan secara garis besar pada persalinan caesar lebih rendah dibandingkan kompetitornya. Merujuk pada strategi kompetitif yang dijalankan oleh RSIA ABC yaitu *best cost provider*, maka harga yang ditetapkan oleh RSIA ABC memang cukup kompetitif walaupun pada persalinan normal harga yang ditetapkan lebih mahal. Meskipun demikian, analisis *best cost provider* tidak bisa hanya dengan melihat komparasi harga saja namun juga pada layanan yang menjadi *competitive advantage* RSIA ABC. Berikut ini adalah komparasi layanan yang ditawarkan pada kelas I, II, dan III.

Tabel 2. Komparasi Layanan Kelas I,II, dan III

	RSIA ABC		RSIA OPQ	
	Normal	Caesar	Normal	Caesar
Rawat Inap	2D1N	3D2N	3D2N	4D3N
Obat – Obatan	Ya	Ya	Ya	Ya
Laboratorium	Ya	Ya	Ya	Ya
Photoshoot	Ya	Ya	Voucer 100k	Voucher 100k
Pengurusan Akta	Ya	Ya	Tidak	Tidak
Senam Hamil	1 kali	1 kali	Tidak	Tidak
Konsultasi	Tidak	Tidak	Dok. Spes Anak	Dok. Spes Anak
Pijat Bayi	Tidak	Tidak	Ya	Ya
Gift Exclusive	Tidak	Ya	Tidak	Tidak

Sumber: diolah penulis

Pada tabel 2 diatas pada kelompok harga kelas III, II dan I nilai yang ditawarkan oleh RSIA ABC tidak jauh berbeda dengan yang ditawarkan oleh kompetitornya. Ini bertolak belakang dengan strategi kompetitif yang ditetapkan yaitu *best cost provider* dimana *competitive advantage* yang ditawarkan kepada pelanggan adalah pemberian nilai lebih dari harga yang dibayarkan kepada pasien. Dengan penambahan gratis *photoshoot* untuk bayi seperti yang disampaikan oleh direktur RSIA ABC tidak mencerminkan seperti penjelasan dalam teori strategi kompetitif. Dalam wawancara juga disebutkan bahwa manajemen sudah melakukan analisa kepada kompetitornya, namun hasil dalam menghasilkan *competitive advantage* perusahaan justru tidak mencolok. Sedangkan pada teori *competitive advantage* disebutkan bahwa strategi ini akan berjalan lancar jika para kompetitornya menggunakan strategi differensiasi.

Pada kelompok harga VIP, VVIP, dan Suite ada perbedaan kelas pada RSIA ABC dengan RS OPQ. RS OPQ memiliki kelas VIP, VVIP, dan Suite sedangkan RSIA ABC memiliki VIP dan Suite dengan kelas VIP berdasarkan ukuran kamarnya menjadi VIP C, VIP B dan VIP A. Berikut tabel harga pada kelompok harga VIP, VVIP, dan Suite :

Tabel 3. Komparasi Harga Rawat Inap Kelas VIP, VVIP dan Suite

	RSIA ABC				RSIA OPQ		
	Suite	VIP A	VIP B	VIP C	Suite	VVIP	VIP
Normal	19.600.000	10.320.000	16.450.000	16.290.000	19.000.000	17.000.000	13.500.000
Caesar	34.200.000	28.300.000	27.800.000	26.840.000	36.000.000	32.500.000	29.500.000

Sumber : diolah penulis

Tabel 3 menjabarkan pengelompokan harga VIP, VVIP, dan Suite RSIA ABC yang menetapkan harga lebih kompetitif dibandingkan dengan kelompok harga III, II dan I. Hal ini terlihat dari penetapan harga yang tidak jauh berbeda baik pada persalinan normal maupun persalinan *caesar*. Kelas VIP pada RSIA ABC jika dibandingkan dengan VIP pada RS OPQ mungkin terlihat jauh berbeda namun perbedaan ini diakibatkan adanya penetapan kelas yang berbeda dengan RS OPQ. VIP pada RSIA ABC dihargai diatas kelas VIP RS OPQ namun berada dibawah atau setara VVIP pada RS OPQ oleh karena itu harga yang ditetapkan lebih dekat dengan kelas VVIP pada RS OPQ.

Dengan harga yang ditetapkan berikut pelayanan yang ditawarkan oleh kedua rumah sakit tersebut :

Tabel 4. Komparasi Layanan VIP, VVIP, dan Suite

	RSIA ABC		RSIA OPQ	
	Normal	Caesar	Normal	Caesar
Rawat Inap	2D1N	3D2N	3D2N	4D3N
Obat – Obatan	Ya	Ya	Ya	Ya
Laboratorium	Ya	Ya	Ya	Ya
Photoshoot	Ya	Ya	Voucer 100k	Voucher 100k
Pengurusan Akta	Ya	Ya	Ya	Ya
Senam Hamil	1 kali	1 kali	Tidak	Tidak
Konsultasi	Tidak	Tidak	Laktasi Ahli Gizi	Laktasi Ahli Gizi
			Dok. Spes Kulit	Dok. Spes Kulit
			Dok. Spes Anak	Dok. Spes Anak
Pijat Bayi	Tidak	Tidak	Ya	Ya
Gift Exclusive	Ya	Ya	Tidak	Tidak

Sumber: diolah penulis

Sama dengan kelompok harga pada kelas I,II dan III *competitive advantage* yang telah didefinisikan oleh RSIA ABC cenderung tidak mencolok. Pemberian layanan *photoshoot* tidak menambah nilai yang lebih banyak secara kuantitas dibandingkan kompetitornya. Jika dibandingkan dengan layanan yang ditawarkan oleh RS OPQ sebagai kompetitor, RS OPQ memiliki kelebihan pada layanan konsultasi gratisnya. Untuk layanan *photoshoot* seperti yang diungkapkan oleh manajemen RSIA ABC sebagai salah satu *competitive advantage*, RS OPQ juga menawarkan potongan sebesar 100.000 untuk *photoshoot* tersebut.

Minat Pelanggan sebagai salah satu faktor terbesar yang mempengaruhi penetapan harga, perusahaan harus benar - benar mempertimbangkan hal ini. Dengan ditetapkannya strategi kompetitif perusahaan sebagai *best cost provider* maka layanan atau nilai yang diberikan oleh RSIA ABC sebagai *supplier* dinilai lebih *value for money* oleh konsumen dibandingkan yang ditawarkan oleh kompetitor. Oleh karena itu membandingkan nilai atau layanan yang diberikan secara kuantitas saja tidak cukup untuk mengukur apakah layanan yang diberikan oleh RSIA ABC lebih bernilai. Untuk mengetahui nilai dari layanan tersebut, maka digunakan data primer kuisisioner yang diberikan kepada para konsumen untuk menilai dari nilai nilai yang ditawarkan oleh RSIA ABC dan juga kompetitornya RS OPQ. Pada kuesioner kode A, adalah layanan yang diberikan oleh RSIA ABC maupun RS OPQ. Pada kode B, adalah layanan yang menjadi nilai tambah dari RSIA ABC. Dan kode C adalah layanan yang ditawarkan oleh kompetitor namun tidak ditawarkan oleh RSIA ABC. Nilai nilai tersebut nantinya akan diukur dengan rata - rata. Berikut hasil penyebaran kuesioner kepada pelanggan:

Tabel 5. Tabel Ranking Hasil Kuesioner Penilaian Pentingnya Layanan

Jenis Layanan	Kode	Rata - Rata Nilai	Rata - rata keseluruhan
Lama Rawat Inap	A.1	4,091	4,288
Layanan Pengurusan Akta	A.2	4,485	
Layanan Photoshoot	B.1	3,485	3,758
Layanan Senam Hamil	B.2	4,030	
Layanan Exclusive Gift	B.3	3,758	

Layanan Konsultasi Laktasi	C.1	4,667	
Layanan Konsultasi Dokter Anak	C.2	4,758	
Layanan Konsultasi Ahli Gizi	C.3	4,636	4,449
Layanan Konsultasi Dokter Kulit	C.4	3,727	
Layanan Pijat Bayi	C.5	4,455	

Sumber: diolah penulis

Dari tabel 5 diatas nilai yang diberikan oleh pelanggan RSIA ABC yang sudah pernah di rawat inap melahirkan pada tahun 2022. Nilai dirata ratakan pada setiap pertanyaannya dan di rata ratakan keseluruhannya sesuai dengan kode pertanyaan. Fitur layanan yang diberikan oleh RSIA ABC dan competitor RS OPQ mendapat nilai diatas 4 dari 5. Pada kode A.1 RSIA ABC memberikan hari rawat inap yang lebih sedikit dibandingkan oleh RS OPQ, nilai yang pelanggan berikan adalah 4,091 yang artinya fitur layanan ini penting. Pada kode A.2 RSIA ABC maupun competitor RS OPQ menawarkan fitur ini dan memang dinilai penting bagi pelanggan.

Pada kode pertanyaan B nilai keseluruhan yang diberikan oleh pelanggan adalah 3,758 dari 5 yang artinya fitur layanan ini tidak terlalu penting bagi pelanggan. Kode B ini adalah fitur layanan yang menjadi *competitive advantage* RSIA ABC. Jika dilihat dari nilai keseluruhan maka fitur fitur yang ditawarkan oleh RSIA ABC tidak terlalu penting dinilai oleh pelanggan. Dengan kata lain hasil ini berbeda dengan anggapan manajemen yang menganggap bahwa fitur fitur tersebut dapat menjadi *competitive advantage* yang dapat menarik ketertarikan pelanggan. Jika dijabarkan pada kode B.2 pelanggan menilai fitur layanan ini 4,030 dari 5 yang artinya fitur ini penting bagi pelanggan, walaupun pada wawancara manajemen tidak menjadikan fitur ini sebagai *competitive advantage*, sedangkan kode B.1 yang dijadikan *competitive advantage* oleh manajemen dianggap tidak begitu penting dan mendapatkan nilai paling kecil diantara fitur fitur yang ditawarkan oleh RSIA ABC.

Pada kelompok pertanyaan C mencakup fitur layanan yang ditawarkan oleh RS OPQ sebagai competitor RSIA ABC. Pelanggan menilai secara keseluruhan fitur fitur yang ditawarkan penting dengan nilai rata rata keseluruhan 4,449 dari 5. Jika dirinci masing masing fitur, hampir semua fitur yang ditawarkan oleh RS OPQ sebagai competitor dinilai penting bagi pelanggan. Hanya C.4 saja yang dinilai 3,727 dari 5 yang artinya tidak begitu penting bagi pelanggan.

Dari penilaian ini, dapat dilihat bahwa pelanggan menilai fitur yang diberikan oleh RSIA ABC pada kode A adalah fitur yang penting, walaupun fitur ini juga diberikan oleh competitor dan bukan fitur yang unik bagi RSIA ABC. Sedangkan fitur yang unik yang ditawarkan oleh RSIA ABC pada kode B dianggap tidak terlalu penting oleh pelanggan. Ini menjadikan fitur yang ditawarkan oleh RSIA ABC tidak hanya lebih sedikit dibandingkan competitor namun juga fitur ini tidak begitu penting dinilai oleh pelanggan.

Manajemen RSIA ABC sebenarnya sudah meriset dan menyimpulkan bahwa pelanggan ingin memilih *value* dari layanan yang lebih daripada uang yang dikeluarkan. Hal ini didasarkan pada jawaban wawancara berikut ini:

“kami mengumpulkan data riset. Sumber informasi kami dari jurnal penelitian rumah sakit. Contohnya mayoritas pasien kami adalah usia 20-35 tahun. Riset yang banyak dilakukan konsumen di umur segitu lebih aware dengan teknologi, mereka aware terhadap kemudahan mereka aware terhadap reputasi. mereka akan research di google ratingnya bagaimana ada komen komen negatif tidak. mereka akan mengcompare value dengan harga jadi kalau konsumen di usia segitu mereka biasanya tidak mencari yang paling murah tapi menacari harga yang sama namun value yang lebih.”

Kurangnya pendalaman terhadap riset yang dilakukan oleh RSIA ABC adalah salah satu sebab kurang akuratnya penilaian terhadap layanan yang ditawarkan. Riset juga sebenarnya dilakukan oleh tim tarif dibantu oleh tim marketing RSIA ABC namun hanya fokus pada kritik dan saran dari pasien serta survey harga layanan pada competitor, tidak membuat survey untuk mengetahui layanan apa yang menjadi penting bagi konsumen.

Dalam menetapkan harga, komponen biaya adalah komponen penting yang sangat mempengaruhi harga, oleh sebab itu untuk menetapkan harga yang bersaing manajemen harus menghitung biaya yang akurat agar perhitungan biaya tidak terlalu besar ataupun terlalu kecil.

Ada beberapa metode dalam perhitungan biaya *target costing*, *traditional costing*, dan juga *activity based costing*. RSIA ABC dalam menetapkan harga menggunakan *cost based pricing* ini bisa dilihat dari jawaban wawancara berikut:

“kami masih tradisional menggunakan perhitungan biaya yang tradisional saja, tidak menggunakan metode lain. Dalam menentukan harga juga kami menggunakan metode tradisional yaitu menambahkan presentase keuntungan terhadap biaya yang telah dihitung. Presentase ini yang biasanya ada beberapa opsi dari yang terendah hingga presentase keuntungan tertinggi”.

Perhitungan biaya yang akurat akan sangat membantu manajemen dalam mengambil margin. Perhitungan biaya yang terlalu besar akan berdampak pada harga yang tidak bersaing. Terlebih dengan menggunakan *cost based pricing* dimana harga ditentukan sesuai dengan biaya yang tercatat dengan menambahkan presentase margin kepada biaya tersebut. Perhitungan biaya yang terlalu kecil juga akan berdampak pada kerugian. Dalam menghitung biayanya RSIA ABC masih menghitung biaya menggunakan metode tradisional seperti yang dikatakan oleh ketua tim tarif RSIA ABC. Dalam membuat perhitungan biaya juga menetapkan harga, tim RSIA ABC menghitung unit cost yang di dasari dari biaya langsung dan tidak langsung seperti pada jawaban wawancara

Analisis yang telah dilakukan penulis berdasarkan pada dokumen perhitungan biaya, terdapat beberapa perbedaan dengan apa yang diungkapkan pada wawancara. Berikut adalah tabel 6 mengenai perhitungan biaya.

Tabel 6. Tabel Biaya Rawat Inap Melahirkan RSIA ABC

Rincian		
Pendaftaran		10.000
Buku Status Ibu dan Anak		19.000
Pemeriksaan Dokter IGD		24.000
Pemasangan Infus Pertama		-
Swab Antigen		25.000
CTG (Kardiotokografi)	Beragam	
Jasa Medis Operator	Beragam	
Jasa Asisten Partus	Beragam Sesuai Jasa Medis Operator	
Sewa VK (Hanya Partus Normal)		785.000
Tarif Kamar Ibu (2 Hari)	Beragam	
Rawat Gabung Bayi (2 hari)	Beragam	
Jasa Medis Visite Dokter SpOG (2x)		400.000
Jasa Medis Visite Bayi Sehat SpA (2x)		400.000
Jasa Medis Visite dr. Umum (2x)		160.000
Jasa Keperawatan Rawat Inap (2x)		160.000
Jasa Keperawatan Bayi Sehat (2 Hari)		160.000
Periksa Dalam (Hanya Partus Normal)	Beragam	
Obat & Alkes Ibu dan Bayi (estimasi)	Beragam	
Laboratorium (Hematologi Lengkap dan HbSAg)	Beragam	
Photo Shoot Newborn		200.000
Adm 6%	None	
Jasa Medis Dokter Anak Pendamping (Hanya SC)	Beragam sesuai Jasa Medis Operator	
Jasa Medis Dokter Anestesi (Hanya SC)	Beragam sesuai Jasa Medis Operator	
Jasa Asisten Operasi (Hanya SC)	Beragam sesuai Jasa Medis Operator	
Jasa GV Besar (Hanya SC)	Beragam	
Sewa OK (Hanya SC)		2.625.000
Swab PCR (Hanya SC)		200.000

Sumber: diolah penulis

Pada tabel 6 diatas struktur dan komponen biaya yang dihitung di RSIA ABC. Pada table harga yang berisi beragam, biaya yang dihitung beragam sesuai dengan kelasnya, sedangkan biaya dengan penjelasan beragam sesuai jasa medis operator, adalah biaya yang didasari dari jasa

medis operator. Struktur tersebut menjelaskan bahwa perhitungan biaya yang ada dihitung berdasarkan aktifitas dari proses bisnis di rawat inap melahirkan dari pendaftaran hingga pasien pulang. Walaupun perhitungan biaya dibagi sesuai dengan aktivitas yang ada, pengalokasian biaya menggunakan *traditional costing* tidak menggunakan aktifitas seperti pada *activity based costing*. Dari struktur tersebut penulis meminta kepada RSIA ABC untuk perhitungan biaya yang dilakukan oleh RSIA ABC. Data yang diberikan adalah sumber *pooling* biaya dan juga *cost driver* dari biaya biaya tersebut. Berikut adalah tabel 7 untuk data tersebut :

Tabel 7. Metode Perhitungan Biaya RSIA ABC

Jenis Biaya	Dikumpulkan Dari	Cost Driver
Pendaftaran	Sesuai dengan analisa market, dan masih dibawah harga kompetitor	
Buku Status Ibu dan Anak	Buku ibu dan anak	direct
Pemeriksaan Dokter IGD	Fee untuk Dokter	direct
Pemasangan Infus Pertama	Biaya Alkes 20.000	
Swab Antigen	Harga pokok + PPN	
CTG (Kardiotokografi)	Harga alat	Depresiasi Alat
Jasa Medis Operator	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Jasa Asisten Partus	Fee Untuk Perawat	fee 1 asisten ; Sesuai dengan kebijakan rs
Sewa VK	Depresiasi area VK	rata rata pasien dalam sebulan
Tarif Kamar Ibu (2 Hari)	Depresiasi area Kamar	rata rata pasien dalam sebulan
Rawat Gabung Bayi (2 hari)	Depresiasi area Kamar	rata rata pasien dalam sebulan
Jasa Medis Visite Dokter SpOG (2x)	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Jasa Medis Visite Bayi Sehat SpA (2x)	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Jasa Medis Visite dr. Umum (2x)	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Jasa Keperawatan Rawat Inap (2x)	Fee untuk Jasa Keperawatan	Fee dibagikan untuk jasa pelayanan karyawan, sesuai dengan kebijakan rs
Jasa Keperawatan Bayi Sehat (2 Hari)	Fee untuk Jasa Keperawatan	Fee dibagikan untuk jasa pelayanan karyawan, sesuai dengan kebijakan rs
Periksa Dalam	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Obat & Alkes Ibu dan Bayi (estimasi)	Harga pokok + PPN	direct
Laboratorium (Hematologi Lengkap dan HbSAg)	Harga pokok + PPN	direct
Photo Shoot Newborn	Sewa Kamera + fee kameramen + material Photo	biaya 1 kali photoshoot
Adm 6%	sesuai dengan analisa market	
Jasa Medis Dokter Anak Pendamping (Hanya SC)	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Jasa Medis Dokter Anestesi (Hanya SC)	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Jasa Asisten Operasi (Hanya SC)	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Jasa GV Besar (Hanya SC)	Fee untuk Dokter	fee 1 dokter ; penyesuaian kerjasama dan pendapat dari dokter
Sewa OK (Hanya SC)	Depresiasi area OK	rata rata pasien dalam sebulan
Swab PCR (Hanya SC)	Harga pokok + PPN	

Sumber: diolah penulis

Tabel 7 menggambarkan bagaimana RSIA ABC dalam menghitung biaya dengan data biaya dikelompokkan sesuai *cost drivernya*. Jika dilihat dari tabel tersebut, penetapan biaya

pendaftaran adalah 10.000 didasarkan pada analisa market dimana harga tersebut masih dibawah harga pasar. Salin itu, kolom biaya administrasi 6%, biaya ini perhitungan biaya ini juga mengikuti pasar. Perhitungan biaya ini tidaklah akurat karena biaya tidak didasari oleh biaya *actual* yang dikeluarkan, namun dari bagaimana kompetitor dan pasar memberikan harga pada komponen tersebut. Dengan kata lain pada beberapa biaya RSIA ABC, disimpulkan tidak melakukan *cost allocation* melainkan *cost prediction*. Pada biaya pemasangan infus pertama pun ada perbedaan pada tabel biaya dan tabel perhitungan biaya, dimana pada tabel biaya tidak ada biaya namun pada perhitungan biaya, komponen infus pertama dituliskan bahwa biaya didapat dari biaya alkes sebesar 20.000 rupiah.

Pada hasil wawancara dengan ketua tim tarif mengatakan “*Untuk struktur biaya sama ya mas kita ada direct cost langsung seperti pemakaian obat, alkes, biaya pemakaian laboratorium, perhitungan jasa medis. Kalau indirect seperti pembayaran gaji, pembayaran sewa alat, pemeliharaan alat dan lain lainnya.*” Responden menyebutkan bahwa struktur biaya pada perhitungan biaya ada *direct cost* dan *indirect cost*, namun pada tabel perhitungan biaya dapat melihat bahwa struktur biaya RSIA ABC cenderung lebih banyak *direct cost*. Untuk komponen komponen *indirect cost* seperti gaji karyawan, alat tulis, dan biaya biaya *overhead* lainnya sebenarnya bisa dimasukkan pada biaya administrasi 6% yang nantinya perhitungan biaya serta keuntungannya dapat lebih terukur.

Dengan penggunaan metode penetapan harga *cost based price* dimana keuntungan ditambahkan pada biaya yang telah dihitung, seperti pada hasil wawancara “*kami masih tradisional menggunakan perhitungan biaya yang tradisional saja, tidak menggunakan metode lain. Dalam menentukan harga juga kami menggunakan metode tradisional yaitu menambahkan presentase keuntungan terhadap biaya yang telah dihitung. Presentase ini yang biasanya ada beberapa opsi dari yang terendah hingga presentase keuntungan tertinggi*” namun dari hasil analisa dokumen, banyak struktur biaya yang masih tidak dihitung secara tepat, dari beberapa komponen biaya yang disandarkan pada analisa pasar atau *cost prediction*, ataupun komponen biaya yang tidak ada biayanya dalam perhitungan biaya namun dijelaskan bahwa ada biaya pada saat *pooling* biaya. Ini dapat mengakibatkan adanya kekurangan kalkulasi keuntungan pada *actual* yang terjadi.

PEMBAHASAN

Hasil analisa dokumen yang dilakukan, RSIA ABC menetapkan harga yang kompetitif hanya pada harga rawat inap melahirkan metode SC/Caesar sedangkan pada metode lahiran normal lebih mahal dibandingkan kompetitor. RSIA ABC juga memberikan fitur layanan yang dalam segi kuantitas lebih sedikit daripada apa yang ditawarkan oleh kompetitornya. Pada sisi layanan jumlah hari rawat inap yang diberikan, RSIA ABC lebih sedikit jika dibandingkan dengan kompetitornya. Temuan ini mengindikasikan bahwa harga kompetitif

Hasil riset terhadap pelanggan mengenai penilaian layanan yang diberikan RSIA ABC ditemukan bahwa pelanggan menilai rawat inap dan pembuatan akta sebagai layanan yang dimiliki RSIA ABC dan kompetitornya menjadi layanan penting, sedangkan layanan photoshoot, senam hamil, dan *exclusive give* yang merupakan *competitive advantage* RSIA ABC dianggap tidak penting oleh pelanggan. Sebaliknya, beberapa layanan yang ditawarkan oleh kompetitor namun tidak dimiliki oleh RSIA ABC seperti layanan konsultasi pasca melahirkan justru dianggap penting oleh para pelanggan.

Hasil analisa biaya, RSIA ABC tidak dihitung secara akurat dan baik. Hasil wawancara RSIA ABC mengungkapkan menggunakan metode perhitungan tradisional namun setelah dilihat secara komponen biaya, RSIA ABC menghitung biaya berdasarkan aktifitas yang ada pada layanan rawat inap persalinan. Penentuan *cost driver* dan juga *pooling* biaya yang dilakukan oleh RSIA ABC juga tidak akurat, dimana ada beberapa komponen yang didasarkan bukan terhadap biaya keluar namun karena analisa pasar dan harga kompetitor. Menetapkan tarif berdasarkan perbandingan tarif dengan rumah sakit lain menyebabkan ketidakakuratan dalam penentuan biaya pelayanan kesehatan (Rahmaniar, 2017). Struktur biaya RSIA ABC pun kebanyakan adalah *direct cost* dan *indirect cost*.

Perhitungan biaya yang sebenarnya sudah memperhatikan setiap aktivitas yang ada dalam layanan, namun cara dalam mengalokasikan biaya tidak langsung tidak dilakukan secara baik. Beberapa biaya tidak dihitung namun hanya didasari oleh analisa pasar. Ini dapat terjadi karena pengetahuan tim tarif terhadap cara menghitung biaya. Pengetahuan mengenai *pooling* biaya dan juga *cost driver* juga dapat mempengaruhi perhitungan biaya ini, walaupun perhitungan biaya ini menggunakan metode tradisional namun ada beberapa komponen biaya seperti pada biaya tarif kamar kurang tepat dengan menentukan rata-rata pasien sebagai *cost driver*nya.

Hasil analisis penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Qurrotakyun & Harahap, 2021) yang menyatakan bahwa RSUI Orpeha Tulungagung menetapkan tarif jasa rawat inap menggunakan pertimbangan harga pasar, keadaan ekonomi, dan kepantasan. Dengan kata lain, pada penentuan harga jasa layanan rumah sakit belum didasarkan pada harga *cost based price* namun masih menggunakan metode perkiraan dan tradisional. Hasil tersebut sama halnya dengan kondisi di RSIA ABC yang masih mengikuti harga pasar dan perkiraan harga untuk menetapkan harga jasa rumah sakit.

Selain itu, penetapan harga sebagai strategi perusahaan RSIA ABC masih menggunakan pertimbangan harga dari kompetitor, sehingga belum mencerminkan harga yang disesuaikan dengan kondisi aktual perusahaan. Menurut (Asmadi et al., 2023) metode perbandingan untuk menghitung biaya satuan dalam layanan rawat inap dengan rumah sakit lain memiliki kelemahan, di mana harga ditentukan tidak berdasarkan beban operasional aktual, melainkan berdasarkan perbandingan. Akibatnya, rumah sakit tidak mengetahui biaya satuan aktual yang pada akhirnya dapat berdampak dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Kesimpulan atas penilaian pada kategori strategi penetapan harga RSIA ABC dalam menghadapi kompetisi dianggap masih kurang tepat. RSIA ABC dalam menggunakan dan melaksanakan strategi kompetitif *best cost provider* namun harga yang ditawarkan masih lebih mahal pada persalinan normal walaupun pada persalinan SC sudah lebih murah. Fitur layanan yang ditawarkan juga lebih sedikit dimana RSIA ABC hanya memiliki 3 fitur yang unik untuk RSIA ABC namun kompetitor memiliki 5 fitur unik yang ditawarkan. Fitur unik RSIA ABC juga tidak dipandang penting oleh pelanggan. Serta perhitungan biaya yang tidak akurat karena adanya biaya yang tidak dihitung secara aktual hanya menganalisa bagaimana pasar menentukan harga dan biaya tersebut, dimana ketepatan biaya serta penetapan harga akan berpengaruh secara tidak tepat apalagi dengan penggunaan *cost based pricing* dimana harga didasari oleh biaya.

Dari hasil kesimpulan, strategi penetapan harga yang dilakukan oleh RSIA ABC bukanlah karena kesalahan pemilihan strategi yang buruk, namun pemahaman terhadap strategi yang dipilih dengan kondisi eksternal maupun internal yang tidak begitu mendalam oleh manajemen serta tim tarif RSIA ABC. Oleh karena itu RSIA ABC perlu yang menggunakan strategi *best cost provider* dengan menambah fitur unik yang hanya dimiliki oleh RSIA ABC. Fitur unik ini juga harus didasari oleh preferensi pelanggan agar pelanggan dapat merasakan *value for money* dari layanan yang ditawarkan. Untuk itu analisa secara lebih mendalam terhadap minat pelanggan serta layanan yang diberikan oleh kompetitor harus dilaksanakan jika RSIA ABC ingin menggunakan *best cost provider* dalam menghadapi kompetitor agar harga yang sudah ditetapkan tadi dapat dinilai berharga oleh pelanggan. Perhitungan biaya yang baik juga harus dilakukan untuk mengetahui struktur biaya RSIA ABC sehingga perlu menggunakan jasa konsultan keuangan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya, menggunakan data primer hasil wawancara yang mana jawaban responden cenderung tidak menggambarkan apa yang terjadi di lapangan. Adanya ketertutupan dari obyek penelitian juga membuat penelitian ini sulit dilakukan, seperti pada data kuesioner data pelanggan diberikan pada waktu yang sudah sangat sempit untuk melakukan penelitian. Respon dari pelanggan untuk mengisi kuesioner juga menjadi keterbatasan serta waktu penelitian yang sudah sempit. Ketertutupan juga menjadi kendala saat mengumpulkan data sekunder dalam bentuk dokumen. Dokumen kertas kerja perhitungan biaya yang rinci dan juga laporan keuangan tidak diberikan secara menyeluruh serta waktu yang diperlukan untuk mendapatkannya juga sangat lama.

Saran penelitian selanjutnya, dapat mendapatkan konfirmasi mengenai data sekunder yang dibutuhkan. Seperti pada komponen biaya, cara perhitungan biaya dapat menjadi tambahan yang sangat baik untuk penelitian selanjutnya. Dengan mengkonfirmasi mengenai data sekunder ini dapat memberikan waktu bagi peneliti untuk menganalisa terlebih dahulu data sekunder dan memberikan wawancara untuk mengkonfirmasi apa yang ditemukan di analisa dokumen. Dengan demikian kuesioner minat pelanggan bisa bertambah untuk mendapatkan data yang lebih baik serta akurat.

REFERENSI

- Abadi, L. Y. (2016). Evaluasi Strategi Penetapan Harga Jual Dalam Bisnis Gourmet Land Cafe. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen Dan Start-up Bisnis*, 1(1), 112–117. <https://doi.org/10.37715/jp.v1i1.104>
- Asmadi, D., Rahmawati, S., Akbar, M. I., & Hidayaturrahmi, H. (2023). Analisis Biaya Layanan Rawat Inap Rumah Sakit Menggunakan Metode ABC. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 4(1 SE-Articles), 174–183. <https://doi.org/10.31004/jkt.v4i1.13651>
- Chang, C.-H., Chiao, Y.-C., & Tsai, Y. (2017). Identifying competitive strategies to improve the performance of hospitals in a competitive environment. *BMC Health Services Research*, 17(1), 756. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2699-9>
- Ellet, W. (2018). *The Case Study Handbook, Revised Edition: A Student's Guide*. Harvard Business Review Press.
- Langabeer, J. (1998). Competitive strategy in turbulent healthcare markets: An analysis of financially effective teaching hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 43(6).
- Qurrotakyun, N. H., & Harahap, R. F. (2021). Implementasi Activity Based Costing System Dalam Menentukan Tarif Jasa Rawat Inap RSUI “Orpeha” Tulungagung. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 5(1), 36. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v5i1.9241>
- Rahmaniar, D. (2017). Analisis Biaya Satuan Metode Activity Based Costing (Abc) Dalam Evaluasi Tarif Pelayanan Di Klinik Spesialis Bedah Saraf Rumah Sakit “X” Surabaya. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 3(2), 203. <https://doi.org/10.29241/jmk.v3i1.81>
- Sugiyono. (2015). Sugiyono, Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D , (Bandung: Alfabeta, 2015), 407 1. *Metode Penelitian Dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan R&D*.
- Sugiyono, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2016). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts*. McGraw-Hill.
- Widyyastuti, C. W. (2007). *Analisis Penentuan Tarif Kamar Rawat Inap Studi Kasus pada Rumah Sakit Panti Nugroho Pakem*. Universitas Sanata Darma.