



**Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

Terakreditasi A

SK BAN-PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019

**Penerapan *Low Cost Leadership* Untuk Meningkatkan
Daya Saing Pada Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Unggul
Karsa Medika, Bandung**

Skripsi

Oleh

Janis

2015320098

Bandung

2020



**Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis**

*Terakreditasi A
SK BAN-PT NO: 3949/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2019*

**Penerapan *Low Cost Leadership* Untuk Meningkatkan
Daya Saing Pada Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Unggul
Karsa Medika, Bandung**

Skripsi

Oleh

Janis

2015320098

Pembimbing

Sanerya Hendrawan, Ph.D

Bandung

2020

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jurusan Administrasi Bisnis
Program Studi Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Janis
Nomor Pokok : 20153320098
Judul : Penerapan *Low Cost Leadership* Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Unggul Karsa Medika, Bandung

Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Selasa, 19 Januari 2021
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Dr. Orpha Jane, S.Sos., M.M..

: _____ 

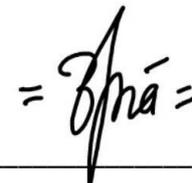
Sekretaris

Sanerya Hendrawan, Ph.D

: _____ 

Anggota

Dr. Theresia Gunawan, S.Sos. MM., M.Phil.

: _____ 

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Janis

NPM : 2015320098

Jurusan/Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Penerapan *Low Cost Leadership* Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Unggul Karsa Medika, Bandung

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukanlah merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Bandung, 23 November 2020



Janis

ABSTRAK

Nama : Janis
NPM : 2015320098
Judul : Penerapan *Low Cost Leadership* Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Unggul Karsa Medika, Bandung

RS Unggul Karsa Medika dalam penerapan strateginya menggunakan diferensiasi kecanggihan teknologi peralatan medis, dan untuk perhitungan biayanya tidak didasarkan pada *activity based view*. Oleh karena itu, pasien rawat inap di RS UKM mengalami penurunan. Hal ini mengakibatkan terjadinya penurunan margin sebesar dua persen. Rawat inap merupakan pemasukkan terbesar bagi RS Unggul Karsa Medika, sehingga diperlukan adanya perbaikan dan evaluasi ulang terhadap proses bisnis dan strateginya untuk meningkatkan daya saing.

Untuk mengatasi permasalahan di atas ada suatu metode dan *tools* yaitu Porter Generik Strategi dan Rantai Nilai Porter. Metode Porter Generik Strategi yang sesuai dengan RS UKM adalah *Low Cost Leadership*, sedangkan untuk *toolsnya* digunakan rantai nilai. Dalam rantai ini aktivitas akan dikelompokkan menjadi dua yaitu aktivitas utama dan pendukung. Kegunaan rantai nilai ini adalah untuk memangkas aktivitas, layanan yang tidak bernilai tambah sehingga dapat menghasilkan pengurangan biaya untuk didistribusikan pada aktivitas yang bernilai tambah. Penerapan *Low Cost Leadership* sangat berkaitan erat dengan rantai nilai, dari rantai ini akan terlihat secara jelas dan lengkap aktivitas apa saja yang bernilai tambah. Setiap proses bisnis pada RS UKM akan menghasilkan biaya karena ada nilai tambah yang berguna untuk memuaskan pasien.

Dalam menjawab identifikasi masalah pada penelitian ini digunakan jenis penelitian kualitatif dan untuk metodenya adalah deskriptif analisis dengan pendekatan studi kasus. Pada pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara dan observasi.

Pada akhir penelitian dapat ditarik kesimpulan yang pertama strategi diferensiasi layak diubah menjadi biaya rendah, karena rumah sakit pesaing mampu menawarkan tarif yang lebih rendah. Kedua proses bisnis RS UKM dapat dijalankan dengan rantai nilai aktivitas sehingga menghasilkan tarif rawat inap yang lebih rendah dari tarif yang telah ditentukan yaitu Kelas VIP sebesar Rp.351.285, Kelas 1 sebesar Rp.287.415, Kelas 2 sebesar Rp.255.480 dan Kelas 3 sebesar Rp.191.610. Ketiga proses bisnis yang dapat dipangkas untuk aktivitas utama adalah *outbond logistics, service, marketing and sales*. Untuk aktivitas pendukung yang dapat dipangkas ada dua yaitu *technology development*, dan *firm infrastructure*.

Kata Kunci: *Competitive Advantage, Differentiation Strategy, Low Cost Leadership, Porter Generic Strategy, Value Chain Analysis*.

Abstract

In implementing its strategy, Unggul Karsa Medika Hospital uses the differentiation of the sophistication of medical equipment technology and for its cost calculation it is not based on an activity based view. Therefore, the number of hospitalized patients in RS UKM has decreased. This resulted in a two percent reduction in margins. Hospitalization is the biggest income for Unggul Karsa Medika Hospital, so it is necessary to improve and re-evaluate its business processes and strategies to increase competitiveness.

To solve the above problems there is a method and tools, called the Porter Generic Strategy and the Porter Value Chain. The Strategy Generic Porter method that is in accordance with RS UKM which is Low Cost Leadership, while the value chain is used for the tools. In this chain, activities will be grouped into two, namely main and support activities. The purpose of this value chain is to cut activities, services that are not value added so as to result in reduced costs for distribution to value added activities. The application of Low Cost Leadership is closely related to the value chain, from this chain it will be clearly and completely visible what value-added activities are. Every business process in RS UKM will generate costs because there is added value that is useful for satisfying patients.

In answering the problem identification in this study, qualitative research is used and the method is descriptive analysis with a case study approach. The data collection was done by interview and observation.

At the end of the study it can be concluded that the first differentiation strategy is feasible to change to a low cost, because competitor hospitals are able to offer lower rates. Both RS UKM business processes can be run with an activity value chain resulting in inpatient rates lower than the predetermined rates, namely VIP Class of IDR 351,285, Class 1 IDR 287,415, Class 2 IDR 255,480 and Class 3 IDR Rp. 191,610. The three business processes that can be trimmed for main activities are outbound logistics, service, marketing and sales. There are two supporting activities that must be trimmed, namely technology.

Keywords: Competitive Advantage, Differentiation Strategy, Low Cost Leadership, Porter Generic Strategy, Value Chain Analysis.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa oleh karena berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan *Low Cost Leadership* Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Unggul Karsa Medika, Bandung”. Penelitian ini dibuat oleh penulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 (S1) di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Bandung.

Dalam proses penyelesaian studi dan skripsi ini, penulis banyak memperoleh dukungan dan bantuan moril dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, diantaranya sebagai berikut:

1. Bapak Magadar Situmorang, Ph.D, Rektor Universitas Katolik Parahyangan;
2. Bapak Dr.Pius Sugeng Prasetyo, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik;
3. Bapak Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si., Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis;
4. Bapak Sanerya Hendrawan, Ph.D dosen pembimbing yang telah bersedia meluangkan seluruh waktu dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini;
5. Seluruh staff Tata Usaha di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah banyak membantu penulis, baik dalam hal akademis maupun non-akademis untuk kegiatan kemahasiswaan;
6. Seluruh tenaga pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan pengetahuan dan bahan pembelajaran selama penulis mengikuti proses perkuliahan;

7. dr.Lusiana Darsono, Direktur PT. Unggul Karsa Medika, Bandung yang telah bersedia memberikan waktu dan informasi sebagai bagian dari penyusunan penelitian ini;
8. dr.Koko Sudjadi, Direktur Rumah Sakit Unggul Karsa Medika, Bandung yang telah bersedia memberikan waktu dan informasi sebagai bagian dari penyusunan penelitian ini;
9. Dra.Thio Lie Fang, MBA yang telah bersedia membantu penulis dalam mencari narasumber;

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan dari pengetahuan dan kemampuan penulis yang masih minim. Oleh karena itu, penulis menerima kritikan dan saran dari para pembaca yang bersifat membangun. Akhir kata penulis berharap bahwa skripsi ini dapat berguna bagi banyak pihak, atas perhatiannya penulis mengucapkan terimakasih.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	19
1.3 Tujuan Penelitian	20
1.4 Manfaat Penelitian	20
1.5 Objek Penelitian.....	21
1.6 Sistematika Penulisan	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
2.1 Proses Bisnis	23
2.2 Definisi Biaya	27
2.3 Definisi Strategi	28
2.4 <i>Porter Generic Strategy</i>	29
2.5 <i>Low Cost Leadership</i>	31
2.6 <i>Differentiation</i>	33
2.7 <i>Focus</i>	34
2.8 <i>Cost Advantage</i>	35
2.9 Langkah-Langkah Penerapan Strategi Analisa Biaya Untuk Rantai Nilai.....	36
2.10 <i>Value Chain</i>	37
2.11 <i>SWOT Analysis</i>	40
2.12 <i>Competitive Position Matrix</i>	42
2.13 <i>Competitive Advantage</i>	44
BAB III METODE PENELITIAN.....	48
3.1 Jenis Penelitian.....	48
3.2 Metode Penelitian	48
3.3 Model Penelitian	49
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	49

3.5 Teknik Analisis Data.....	50
3.6 Sumber Data.....	51
BAB IV PROFIL PERUSAHAAN.....	53
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	53
4.2 Visi, Misi dan Motto Perusahaan.....	54
4.3 Proses Bisnis Rumah Sakit Unggul Karsa Medika.....	55
4.4 Struktur Organisasi RS Unggul Karsa Medika.....	67
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	80
5.1 Hasil Penelitian	80
5.1.1 <i>Perubahan Differentiation Strategy Menjadi Low Cost Leadership</i>	82
5.1.2 Daya Dukung Proses Bisnis RS Unggul Karsa Medika Terhadap <i>Low Cost Leadership Strategy</i>	104
5.1.3 Analisis <i>Value Chain</i> Untuk Mencapai Keunggulan Biaya...	125
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	134
6.1 Kesimpulan	134
6.2 Saran	136
DAFTAR PUSTAKA	138

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Proyeksi Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk di Kota Bandung	2
Tabel 1.2 Perbandingan Aktivitas Sebelum dan Sesudah Penerapan <i>Cost Advantage</i>	11
Tabel 1.3 <i>Value Chain Analysis</i> Pada RS Unggul Karsa Medika.....	14
Tabel 5.1 Tarif Rawat Inap RS Unggul Karsa Medika.....	82
Tabel 5.2 Tarif Jasa Rawat Inap Rumah Sakit Unggul Karsa Medika	97
Tabel 5.3 Tarif Rawat Inap Rumah Bersalin Limijati.....	97
Tabel 5.4 Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Umum Pindad	98
Tabel 5.5 Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Santosa Kopo	99
Tabel 5.6 Fasilitas Rawat Inap Pada RS Unggul Karsa Medika.....	100
Tabel 5.7 Fasilitas Rawat Inap Rumah Sakit Santosa Kopo	101
Tabel 5.8 Fasilitas Rawat Inap Rumah Sakit Umum Pindad.....	101
Tabel 5.9 Fasilitas Rawat Inap Rumah Sakit Ibu dan Anak Limijati.....	102
Tabel 5.10 Mengidentifikasi Aktivitas, Pul Biaya Aktivitas dan Pengukuran Aktivitas	107
Tabel 5.11 Distribusi Aktivitas Per Departemen	110
Tabel 5.12 Alokasi Tahap Pertama Ke Pul Biaya Aktivitas	113
Tabel 5.13 Alokasi Tahap Pertama Ke Pul Biaya Aktivitas	115
Tabel 5.14 Alokasi Tahap Pertama Ke Pul Biaya Aktivitas	117

Tabel 5.15 Alokasi Tahap Pertama Ke Pul Biaya Aktivitas	119
Tabel 5.16 Menghitung Tarif Aktivitas	121
Tabel 5.17 Pembebanan Biaya <i>Overhead</i> Rawat Inap Kelas VIP	122
Tabel 5.18 Pembebanan Biaya <i>Overhead</i> Rawat Inap Kelas 1.....	122
Tabel 5.19 Pembebanan Biaya <i>Overhead</i> Rawat Inap Kelas 2.....	123
Tabel 5.20 Pembebanan Biaya <i>Overhead</i> Rawat Inap Kelas 3.....	124
Tabel 5.21 Perbandingan Tarif RS UKM dengan Tarif <i>Activity Based View</i>	124
Tabel 5.22 <i>Primary and Supported Activities at Unggul Karsa Medika Hospital</i>129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Proses Bisnis Di Rumah Sakit.....	24
Gambar 2.2 Proses Bisnis Pada Instalasi Gawat Darurat.....	25
Gambar 2.3 Proses Bisnis Pada Rawat Jalan	26
Gambar 2.4 Proses Bisnis Pada Rawat Inap	27
Gambar 2.5 <i>Three Generic Strategy Porter</i>	30
Gambar 2.6 <i>The Generic Value Chain</i>	38
Gambar 2.7 <i>SWOT Analysis</i>	38
Gambar 2.8 <i>Competitive Position Matrix</i>	43
Gambar 3.1 Model Penelitian	49
Gambar 4.1 Proses Bisnis RS UKM Pada Divisi Rawat Inap	57
Gambar 5.1 <i>SWOT Analysis</i>	89
Gambar 5.2 <i>Competition Position Matrix: Hospital Industry</i>	93
Gambar 5.3 <i>Matrix Porter Generic Strategy</i>	95
Gambar 5.4 <i>Porter Generic Value Chain</i>	126

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan persaingan di dunia usaha seiring berjalanya waktu semakin ketat. Strategi diperlukan untuk memenangkan persaingan. Bisnis ada 2 macam yaitu dalam bentuk barang dan jasa. Dalam pembahasan ini, yang dibahas adalah bisnis di bidang jasa khususnya rumah sakit. Bisnis rumah sakit akan berkembang di masa yang akan datang, karena memiliki prospek yang baik ke depannya. Pada tahun 2020 pertumbuhan jumlah penduduk pada rentang usia remaja hingga dewasa terus bertambah. Hal ini akan berdampak positif bagi perkembangan industri rumah sakit (Kompas.Com Senin 8 April 2019 diakses pukul 12.00 WIB).

Dalam persaingan yang kompetitif penentuan harga pokok adalah suatu hal yang sangat krusial. Informasi mengenai biaya merupakan salah satu faktor utama dalam menentukan harga jual. Biaya menggambarkan batas minimum yang harus dipenuhi oleh organisasi agar tidak mengalami kerugian. Hal ini menyebabkan adanya suatu metode yang mampu mengatasi persaingan biaya dengan kompetitor yaitu dengan *Low Cost Leadership*. Strategi Generik Porter ini akan mengarahkan langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan oleh RS Unggul Karsa Medika agar menjadi pemimpin pasar dengan biaya rendah di Kabupaten Bandung.

Pengertian *Low Cost Leadership* adalah sebagai berikut: “Strategi mengurangi biaya yang ditujukan kepada fasilitas, operasi, *overhead*, iklan, pelayanan,

pelatihan dan pengembangan” (Hlavacka, Bacharova, Rusnakova, Wagner, 2001:47).

Dalam menentukan tarif, rumah sakit harus memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor ini berasal dari dalam dan luar organisasi seperti persaingan, permintaan dan penawaran. Penentuan harga pokok tidak didasarkan pada perkiraan atau perbandingan antara rumah sakit yang sejenis. Dalam hal ini penentuan harga pokok harus tepat, akurat dan teliti karena akan mempengaruhi laba rumah sakit.

Pertumbuhan laju penduduk di Kota Bandung selama 5 tahun terakhir terus bertambah, dengan perincian sebagai berikut:

Tahun (year)	Jumlah Penduduk (population)	Laju Pertumbuhan Penduduk per Tahun (Annual Population Growth Rate (%))
2012	2.444.617	0,64
2013	2.458.503	0,57
2014	2.470.802	0,5
2015	2.481.469	0,43
2016	2.490.622	0,37
2017	2.497.938	0,29

Tabel 1.1 Proyeksi Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk di Kota Bandung

(Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Bandung)

Berdasarkan data di atas maka dapat diprediksi bahwa pertumbuhan rumah sakit juga akan meningkat. Hal ini akan menimbulkan banyaknya rumah sakit baru

yang bermunculan. Oleh karena itu, diperlukan adanya suatu strategi untuk memenangkan persaingan.

Rumah Sakit Unggul Karsa Medika menjadi objek penelitian karena penetapan tarif rawat inapnya hanya didasarkan pada perkiraan harga pasar dan perbandingan dengan rumah sakit yang setipe yaitu Tipe C. Hal ini mengakibatkan adanya distorsi biaya karena tidak semua rumah sakit memiliki perhitungan biaya yang sama. Oleh karena itu, perlu adanya peninjauan kembali dari keadaan *internal* rumah sakit itu sendiri.

Dalam penjelasan Porter Generik Strategi diperlukan adanya pemetaan posisi dari organisasi. Tujuan pemetaan posisi ini adalah untuk mengetahui dan menggambarkan dengan jelas posisi RS Unggul Karsa Medika apakah sebagai pengikut, pemimpin, penantang atau relung pasar. Setelah mengetahui posisi bersaingnya kemudian menentukan jenis strategi apa yang tepat.

Untuk mengetahui apa saja kelebihan dan kelemahan dari tiga kompetitor RS Unggul Karsa Medika, di bawah ini akan dijelaskan dan dipaparkan secara mendalam seperti berikut:

A. RSU Pindad

Kelebihan:

-) Menawarkan tarif rawat inap Kelas VIP, Kelas 1, Kelas 2 dan Kelas 3 yang lebih rendah dibandingkan dengan RS Unggul Karsa Medika
-) Sudah bekerja sama dengan sistem BPJS Kesehatan untuk pasien tidak mampu. Hal ini akan meringankan beban biaya bagi pasien yang memiliki

keterbatasan keuangan. Keunggulan ini akan memberikan peluang pasien RS Unggul Karsa Medika beralih ke RSU Pindad

-) Berdiri sejak tahun 1966, sudah 54 tahun beroperasi. Hal ini akan mempengaruhi persepsi dan kepercayaan pasien dengan layanan kesehatan yang diberikan

-) RSU Pindad merupakan rumah sakit milik pemerintah, sehingga mendapatkan subsidi dalam pengadaan fasilitas rawat inap dan peralatan medisnya. Hal ini membuat tarif rawat inap yang dihasilkan menjadi lebih rendah dari rumah sakit swasta seperti RS Unggul Karsa Medika dan RS Santosa Kopo

Kelemahan:

-) Memiliki fasilitas rawat inap yang tidak lengkap dan kurang memadai dibandingkan dengan RS Unggul Karsa Medika

-) Memiliki teknologi peralatan medis yang tidak canggih dan kurang memadai dibandingkan dengan RS Unggul Karsa Medika

-) Letaknya berdekatan dengan RS Unggul Karsa Medika

B. RS Santosa Kopo

Kelebihan:

-) Sudah bekerja sama dengan sistem BPJS Kesehatan untuk pasien tidak mampu. Hal ini akan meringankan beban biaya bagi pasien yang memiliki keterbatasan keuangan. Keunggulan ini akan memberikan peluang pasien RS Unggul Karsa Medika beralih ke RS Santosa Kopo

-) Memiliki fasilitas rawat inap yang lengkap dan memadai yang setara dengan RS Unggul Karsa Medika

-) Berdiri sejak tahun 2015, sudah 5 tahun beroperasi. Hal ini akan mempengaruhi persepsi dan kepercayaan pasien dengan layanan kesehatan yang diberikan

-) Menawarkan tarif rawat inap yang lebih rendah pada Kelas VIP, Kelas 1, Kelas 2 dibanding dengan RS Unggul Karsa Medika. Namun pada tarif rawat inap Kelas 3 setara dengan RS Unggul Karsa Medika yaitu Rp.200.000. Hal ini merupakan ancaman bagi RS Unggul Karsa Medika karena akan membuat pasien beralih ke RS Santosa Kopo

Kelemahan:

-) Memiliki teknologi peralatan medis yang tidak secanggih RS Unggul Karsa Medika

-) Lokasi rumah sakit yang kurang strategis karena berdekatan dengan RS Unggul Karsa Medika

C. RSIA Limijati

Kelebihan:

-) Sudah bekerja sama dengan sistem BPJS Kesehatan untuk pasien tidak mampu. Hal ini akan meringankan beban biaya bagi pasien yang memiliki keterbatasan keuangan

-) Memiliki teknologi peralatan medis yang lebih canggih dan lengkap dibanding RS Unggul Karsa Medika

-) Memiliki fasilitas rawat inap yang lebih lengkap jika dibanding dengan RS Unggul Karsa Medika

-) Letak rumah sakit yang strategis karena berada di pusat kota

-) Berdiri sejak tahun 1961, sudah 59 tahun beroperasi. Hal ini akan mempengaruhi persepsi dan kepercayaan pasien dengan layanan kesehatan yang diberikan

Kelemahan:

-) Menawarkan tarif rawat inap Kelas VIP, Kelas 1, Kelas 2 dan Kelas 3 yang lebih tinggi dibanding RS Unggul Karsa Medika.

Untuk penjelasan mengenai kelebihan dan kelemahan dari RS Unggul Karsa Medika akan dibahas secara terpisah yang dijabarkan seperti di bawah ini:

-) Lokasi RS Unggul Karsa Medika yang strategis karena dekat dengan Gerbang Tol Seroja

-) RS Unggul Karsa Medika belum bekerja sama dengan sistem BPJS Kesehatan, sehingga tarif rawat inap bagi pasien tidak mampu harus membayar dengan tarif normal. Tarif RS Unggul Karsa Medika dapat dilihat pada tabel 1.2 di atas. Berbeda dengan ketiga rumah sakit pesaingnya yang sudah bekerja sama dengan sistem BPJS Kesehatan, ini merupakan sebuah *added value* karena pasien tidak mampu dapat beralih ke RSIA Limijati, RSU Pindad dan RS Santosa Kopo.

-) RS Unggul Karsa Medika berfokus pada strategi diferensiasi teknologi peralatan medis untuk wilayah unggulan di Kabupaten Bandung, sehingga RS Santosa Kopo dan RSU Pindad kalah bersaing pada teknologi peralatan

medis. Namun strategi yang ditetapkan oleh RS Unggul Karsa Medika ini tidak meningkatkan pasien yang berkunjung, melainkan mengalami penurunan margin sebesar dua persen.

-) RS Unggul Karsa Medika baru berdiri pada Oktober tahun 2018 sehingga *brand image* dalam persepsi pasien belum terbentuk, berbeda dengan ketiga pesaingnya yang sudah berdiri lama. Hal ini akan membuat pasien lebih percaya dengan pelayanan rumah sakit yang sudah beroperasi dalam waktu lama.

-) RS Unggul Karsa Medika berfokus untuk menjadi rumah sakit pendidikan, sehingga pendapatan dan laba yang diperoleh hanya untuk keberlangsungan organisasi saja agar tidak pailit (bukan untuk mencari keuntungan).

-) RS Unggul Karsa Medika melihat RS Santosa Kopo dan RSUD Pindad sebagai pesaing utama karena letak area nya yang cukup berdekatan

Berikut ini adalah penjelasan posisi RS Unggul Karsa Medika dan para pesaingnya dengan menggunakan *Competitive Position Matrix* sebagai berikut ini:

-) Untuk RSUD Pindad diletakkan pada sel satu karena memiliki tarif rawat inap yang lebih rendah dan fasilitas rawat inap yang minim jika dibandingkan dengan RS Unggul Karsa Medika. RSUD Pindad merupakan rumah sakit milik pemerintah sehingga ada subsidi untuk tarif rawat inapnya.

-) Untuk RS Santosa Kopo dan RS Unggul Karsa Medika diletakkan pada sel kelima (*Parity*) karena memiliki kedekatan pada tarif dan fasilitas yang diberikan.

-) Untuk RSIA Limijati diletakkan pada sel sembilan karena menawarkan tarif yang lebih tinggi dan fasilitas yang lebih lengkap dari RS Unggul Karsa Medika.

Penjelasan di bawah ini jika dikaitkan dengan *MatrixPorter Generic Strategy* adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan biaya rendah ditempati oleh RS Santosa Kopo, hal ini terjadi karena RS Santosa Kopo mampu menghasilkan tarif rawat inap Kelas VIP, Kelas 1, Kelas 2 yang lebih rendah dibanding RS Unggul Karsa Medika. Namun pada tarif rawat inap Kelas 3 setara dengan RS Unggul Karsa Medika yaitu sebesar Rp.200.000.
2. Diferensiasi ditempati oleh RS Unggul Karsa Medika, karena rumah sakit ini memiliki teknologi peralatan medis yang paling canggih di wilayah Kabupaten Bandung. RS Santosa Kopo dan RSU Pindad teknologi peralatan medisnya tidak secanggih RS UKM.
3. Fokus biaya ditempati oleh RSU Pindad, karena mampu menghasilkan tarif rawat inap yang lebih rendah untuk rumah sakit Tipe C di wilayah Kabupaten Bandung. RSU Pindad mampu menjadi pemimpin biaya dari ketiga pesaingnya yaitu RSIA Limijati, RS Santosa Kopo dan RS Unggul Karsa Medika.

4. Fokus diferensiasi ditempati oleh RSIA Limijati, karena rumah sakit ini memiliki fasilitas rawat inap yang lebih unggul, lebih lengkap dan lebih canggih dibandingkan dengan RS Unggul Karsa Medika.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Direksi Rumah Sakit Unggul Karsa Medika dalam penerapan strateginya menggunakan diferensiasi teknologi peralatan medis yang paling canggih di wilayah Kabupaten Bandung. Namun dengan penggunaan strategi diferensiasi teknologi, RS UKM mengalami penurunan margin sebesar dua persen. Lalu berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Keperawatan RS UKM kamar rawat inap yang paling banyak diminati oleh pasien adalah Kelas 3. Hal ini terjadi karena tarifnya lebih terjangkau yaitu sebesar Rp.200.000.

Dalam penerapan *Low Cost Leadership Strategy* diperlukan adanya pemangkasan proses bisnis RS Unggul Karsa Medika yang dijabakan dalam bentuk tabel seperti di bawah ini (pasien dalam kondisi stabil dan merupakan pasien baru).

Aktivitas RS UKM Sebelum Penerapan <i>Cost Advantage</i>	Aktivitas RS UKM Setelah Penerapan <i>Cost Advantage</i>	Aktivitas RS UKM Yang Dapat Dihilangkan (Aktivitas Lainnya)
Pasien Datang	Pasien Datang	
Pasien Memilih Layanan Yang Diinginkan	Pasien Mendaftar dan Mengambil Nomor Antrian Pada Mesin Registrasi (Registrasi Mandiri)	
Pasien Melakukan Pembayaran	Pasien Menunggu Di Ruang Tunggu	
Pasien Masuk Ruang Perawatan	Petugas Administrasi Memanggil Pasien	√
Pasien Mengambil Obat Di Bagian Farmasi	Petugas Administrasi Menginput Data Diri	

	Pasien Dari KTP Ke Komputer	
Pasien Pulang	Petugas Administrasi Menyerahkan Dokumen Pasien Kepada Dokter	√
	Dokter Memanggil Pasien	√
	Dokter Memeriksa Pasien	√
	Dokter Membuat Laporan Rekam Medis	√
	Dokter Menyerahkan Laporan Rekam Medis dan Dokumen Pasien Kepada Perawat Rawat Jalan	√
	Perawat Rawat Jalan Menyerahkan Dokumen Pasien Kepada Petugas Administrasi	√
	Pasien Memilih Kamar Rawat Inap Yang Diinginkan	√
	Petugas Administrasi Menginput Data Diri Pasien Untuk Rawat Inap	
	Petugas Administrasi Menghubungi Perawat Rawat Inap	
	Perawat Rawat Inap Mempersiapkan Kamar Rawat Inap	
	Perawat Rawat Inap Menjemput Pasien Menggunakan <i>Transfer Bed</i>	
	Perawat Rawat Inap Mengantar Pasien Ke Ruang Rawat Inap	
	Perawat Rawat Inap dan Dokter Mengecek Tekanan Darah, Tensi, dan Suhu Tubuh Pasien	
	Petugas Gizi Memberi Konsumsi	

Perawat Rawat Inap Mengganti Linen	
Dokter Memberitahu Pasien Sudah Diizinkan Pulang	√
Dokter Membuat Resep Obat Untuk Dibawa Pulang Oleh Pasien	√
Perawat Rawat Inap Menyerahkan <i>invoice</i> Kepada Petugas <i>billing</i>	√
Pasien Melakukan Pembayaran	
Perawat Rawat Inap Membuat Surat Keterangan Sakit Untuk Ke Sekolah Atau Perusahaan	
Petugas Farmasi Memberikan dan Mejelaskan Penggunaan Obat Kepada Pasien	√
Perawat Rawat Inap Mengantar Pasien Pulang Dengan Menggunakan Kursi Roda	

Aktivitas Sebelum dan Sesudah Penerapan *Cost Advantage*

(Wawancara Diolah Oleh Penulis)

apan *cost advantage* tidak dijabarkan secara rinci dan dilihat secara keseluruhan dari turunan-turunan aktivitas aktivitas tersebut berguna untuk mengetahui aktivitas aktivitas sehingga akan menghasilkan tarif rawat inap RS kelas. Oleh karena itu, aktivitas RS Unggul Karsa *cost advantage*. Aktivitas yang dapat dipangkas akan aktivitas lainnya, karena aktivitas ini harus dibayar

pasien di luar tarif rawat inap. Hal ini akan menghasilkan tarif rawat inap yang lebih rendah dari tarif yang telah ditentukan RS Unggul Karsa Medika.

Tarif untuk konsultasi dan pembuatan laporan rekam medis oleh dokter sebelum dinyatakan untuk rawat inap adalah sebesar Rp.200.000.

Jika dengan penerapan *Value Chain Analysis* akan diperoleh kegiatan RS Unggul Karsa Medika seperti pada tabel di bawah berikut ini.

Nomor	<i>Value Chain Activities</i>	<i>Activities In Unggul KarsaMedika Hospital</i>
	<i>Primary Activities</i>	
1.	<i>Inbound Logistics</i>	aktivitas yang berhubungan dengan penanganan penyimpanan obat-obatan dan bahan habis pakai seperti kapas, kain kassa, selang infus, perban, jarum suntik <i>disposable</i> sebelum digunakan oleh pasien
2.	<i>Operations</i>	aktivitas yang berhubungan dengan pengolahan <i>input</i> seperti pengolahan konsumsi pada bagian dapur/gizi, pengolahan obat-obatan pada bagian farmasi, pelayanan staf administrasi dan umum, pelayanan tenaga medis (dokter dan perawat), penyediaan fasilitas rawat inap yang memadai. <i>Output</i> nya adalah pelayanan rawat inap RS Unggul Karsa Medika yang memuaskan pasien

3.	<i>Outbond Logistics</i>	aktivitas yang berkaitan dengan pemberian layanan kepada pasien seperti <i>visit</i> dokter, <i>visit</i> perawat, <i>visit</i> petugas gizi dan <i>visit</i> petugas farmasi
4.	<i>Marketing and Sales</i>	aktivitas yang berhubungan dengan pemasaran layanan jasa rawat inap RS Unggul Karsa Medika dengan menggunakan saluran <i>online</i> dan <i>offline</i> . Untuk saluran <i>online</i> menggunakan media seperti Instagram dan <i>Website</i> . Untuk saluran <i>offline</i> menggunakan brosur, dan <i>leaflet</i>
5.	<i>Service</i>	aktivitas yang dilakukan oleh <i>Customer Service</i> dengan menghubungi pasien yang pernah menggunakan layanan rawat inap di RS Unggul Karsa Medika. <i>Customer Service</i> menanyakan keadaan, kondisi pasien dan menawarkan paket-paket kesehatan untuk tes laboratorium dan <i>medical check up</i>
	<i>Supported Activities</i>	
6.	<i>Procurement</i>	aktivitas yang berkaitan dengan pembelian barang-barang modal (<i>initial investment</i>) seperti alat-alat kesehatan dan peralatan fasilitas rawat inap. Contohnya adalah sebagai berikut <i>Bed Electric</i> , <i>Bed Manual</i> , <i>Dispenser</i> ,

		Kabinet, <i>Shower</i> dan Kloset Duduk, Kursi Tamu, Nakas, Oksigen <i>Central</i> , Pendingin Ruangan, Sofa, Sofabed, Televisi LCD 32 <i>inch</i> , <i>Trolley</i> Makanan
7.	<i>Technology Development</i>	aktivitas yang berkaitan dengan pemilihan dan penggunaan vendor untuk pengaplikasian sistem informasi. Untuk saat ini RS Unggul Karsa Medika menggunakan sistem informasinya secara manual (sedang dalam pencarian vendor). Oleh karena itu, biaya dari aktivitas ini hanya biaya kertas, dan biaya tinta printer
8.	<i>Human Resource Management</i>	aktivitas yang berkaitan dengan pemberian, tunjangan transportasi, tunjangan kesehatan, pelatihan (<i>training</i>) dan insentif
9.	<i>Firm Infrastructure</i>	adalah sistem dukungan organisasi, dan fungsi-fungsi yang memungkinkan untuk mempertahankan operasi sehari-hari seperti petugas keamanan (satpam), petugas kebersihan (<i>cleaning service</i>), petugas administrasi, petugas <i>laundry</i> , dan petugas <i>building maintenance</i>

Tabel 1.3 Value Chain Analysis Pada RS Unggul Karsa Medika

(Sumber: Wawancara Diolah Oleh Penulis)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Kepala Keperawatan RS Unggul Karsa Medika pada tabel 1.3 diperoleh penjelasan sebagai berikut ini:

1. Pada *inbound logistics* RS Unggul Karsa Medika sudah menggunakan *supplier* obat-obatan, dan peralatan medis yang menawarkan harga terjangkau dengan diberikan *discount* untuk setiap pemesanan. Hal ini terjadi karena RS Unggul Karsa Medika bekerja sama dengan perusahaan farmasi, dan perusahaan peralatan medis yang memiliki hubungan istimewa.
2. Pada *operations* RS Unggul Karsa Medika untuk *input process* tidak ada bahan baku seperti di perusahaan manufaktur. Oleh karena itu, bahan baku yang dimaksud di sini adalah biaya langsung, seperti tenaga kerja langsung (perawat dan dokter), biaya *laundry*, biaya konsumsi dan biaya kamar. Untuk *output* RS Unggul Karsa Medika adalah pelayanan rawat inap yang memuaskan dan sudah diberi predikat baik oleh pasien yang pernah menggunakan layanan rawat inap. Dalam industri jasa *output* yang dihasilkan bersifat *intangible* sehingga sulit untuk menghitung secara nominal.
3. Pada *outbound logistics* RS Unggul Karsa Medika menerapkan biaya *visit* dokter, perawat, dan petugas farmasi sebesar Rp.50.000. Biaya ini sama untuk setiap jenis kelas rawat inap (Kelas VIP, Kelas 1, Kelas 2, dan Kelas 3). Untuk biaya petugas gizi sudah termasuk ke dalam biaya kamar, dan biaya ini berbeda di setiap kelas kamar. Biaya petugas gizi untuk Kelas VIP sebesar Rp.50.000, Kelas 1 sebesar Rp.40.000, Kelas 2 sebesar Rp.30.000,

Kelas 3 sebesar Rp.30.000. Untuk aktivitas ini yang dapat dipangkas adalah *visit* petugas farmasi karena biaya petugas farmasi seharusnya sudah termasuk ke dalam biaya obat.

4. Pada *marketing and sales* RS Unggul Karsa Medika menggunakan pemasaran secara *online* dan *offline*. Untuk pemasaran secara *online* digunakan *Website* dan *Instagram*. Untuk pemasaran secara *offline* yaitu dengan menggunakan brosur dan *leaflet*. Namun di era saat ini sudah mulai beralih ke *digital marketing*, selain itu pemasaran secara *offline* tidak *Go Green*. Oleh karena itu, seharusnya pemasaran dengan menggunakan brosur dan *leaflet* dihilangkan karena menimbulkan biaya untuk pembuatannya seperti biaya percetakan.
5. Pada *service* RS Unggul Karsa Medika belum maksimal karena masih menggunakan media telepon dalam penyampaiannya. Seharusnya dilakukan kunjungan ke rumah pasien dengan memberi kue ulang tahun, atau memberi *parcel*. Kegiatan ini terkesan membuat pengeluaran rumah sakit bertambah. Namun sebenarnya hal ini dapat menjadi *trigger* adanya *repurchase* dari pasien untuk berobat kembali ke RS Unggul Karsa Medika. *Customer Service* seharusnya tidak menawarkan paket-paket kesehatan seperti tes laboratorium dan *medical check up*, karena kebutuhan dan keinginan pasien berbeda-beda. Hal ini diperlukan adanya *consumer insight* agar *maintenance* hubungan dengan pasien terjalin dengan selaras dan berkesinambungan.

6. Pada *procurement* RS Unggul Karsa Medika sudah memiliki sumber daya yang tersedia dan sudah memiliki alternatif jika pemasok utama tidak dapat memenuhi permintaan. Pemasok ini menawarkan harga yang bersahabat yaitu dengan menggunakan *onlineshop* tokopedia untuk pembelian peralatan rawat inapnya. Kegiatan ini merupakan pembelian barang-barang modal (*initial investment*) sebelum RS UKM beroperasi.
7. Pada *technology development* RS Unggul Karsa Medika sudah tidak menggunakan vendor untuk saat ini, karena vendor tersebut tidak cocok dengan sistem informasi rumah sakit. Namun RS Unggul Karsa Medika sedang dalam tahap pencarian vendor. Untuk *cost reduce* RS Unggul Karsa Medika tidak perlu menggunakan jasa vendor karena memerlukan biaya yang besar, selain itu sulit menemukan vendor yang cocok dengan SI rumah sakit. Jika dikerjakan secara manual biaya yang dikeluarkan hanya biaya kertas dan biaya tinta printer. Biaya kertas HVS ukuran A4 (satu rim) sebesar Rp.32.500, biaya tinta printer (satu set isi empat warna) sebesar Rp.379.000.
8. Pada *human resource management* RS Unggul Karsa Medika sudah menerapkan perekrutan, *training* yang tepat kepada para tenaga medis dan calon tenaga medis. Hal ini membuat biaya yang dikeluarkan tepat pada sasaran sehingga menjadi efektif dan efisien.
9. Pada *firm infrastrucure* untuk penggunaan perusahaan *outsourcing* (SOLID dan *Red Guard Security*) seharusnya RS UKM menggunakan tenaga kerja yang berasal dari lingkungan sekitar dimana tempat rumah

sakit berada agar terjalin hubungan yang baik dengan para *stakeholder*. Tenaga kerja dari lingkungan sekitar akan menghasilkan biaya upah yang lebih rendah karena disesuaikan dengan upah UMR Kabupaten Bandung, yaitu sebesar Rp.3.623.778. Jika menggunakan perusahaan *outsourcing* biayanya meningkat menjadi dua kali lipat untuk petugas keamanan sebesar Rp.4.000.000 per orang dan untuk petugas kebersihan Rp.4.113.019 per orang. RS UKM mempekerjakan masing-masing 34 pegawai *outsourcing* untuk petugas kebersihan dan keamanan.

Berdasarkan penjelasan dari proses bisnis di atas dapat disimpulkan bahwa aktivitas utama yang harus dipangkas ada tiga yaitu pada *outbond logistics, service, marketing and sales*. Untuk aktivitas pendukung yang harus dipangkas ada dua yaitu *technology development*, dan *firm infrastrcuture*.

Untuk mencapai keunggulan bersaing di rumah sakit ada 3 macam strategi yaitu *lowcost leadership, differentiation*, dan *focus* (Hlavacka, Bacharova, Rusnakova, Wagner,2001:47-48). Dalam penelitian ini RS UKM lebih tepat menerapkan *cost leadership*, karena pendapatan masyarakat di Kabupaten Bandung cenderung lebih rendah dibandingkan dengan pendapatan di kota. Hal ini akan mempengaruhi daya beli masyarakat, mereka akan mencari tarif rawat inap yang lebih terjangkau.

Keunggulan bersaing dalam RS UKM dapat dicapai jika organisasi mampu membangun secara keseluruhan kepemimpinan biaya tanpa mengabaikan kualitas dan jasa. Untuk menjadi pemimpin biaya yang rendah (*low cost leadership*), organisasi harus menguji proses *internal* mereka. Keunggulan bersaing dengan

kepemimpinan biaya yang rendah pada produk atau jasa itu semua dapat dicapai jika organisasi mempunyai data biaya yang akurat. Syarat-syarat keunggulan bersaing ada lima. (1) mengidentifikasi aktivitas utama, (2) memetakan rantai nilai industri untuk aktivitas utama, (3) menentukan pemicu biaya untuk setiap aktivitas nilai dalam rantai nilai, (4) mampu menemukan cara untuk mengontrol pemicu biaya yang lebih baik dari pesaing dan berusaha mengurangi aktivitas biaya, (5) mampu menemukan cara untuk meningkatkan nilai untuk setiap aktivitas dalam rantai nilai (Beheshti,2004:377-383).

Syarat keunggulan bersaing pertama adalah mengidentifikasi aktivitas utama RS Unggul Karsa Medika. Aktivitas utamanya adalah berfokus pada kualitas, mutu, keselamatan dan kenyamanan pasien.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka diperlukan penelitian tentang: “Penerapan *Low Cost Leadership* Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Unggul Karsa Medika,Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka pengidentifikasian masalah dijabarkan sebagai berikut:

1. Apakah *Differentiation Strategy* layak diubah menjadi *Low Cost Leadership Strategy* untuk meningkatkan keunggulan bersaing?
2. Proses bisnis RS Unggul Karsa Medika apa saja yang dapat dihilangkan untuk penerapan *Low Cost Leadership Strategy*?

3. Apakah proses bisnis RS Unggul Karsa Medika dapat dijalankan dengan pengendalian biaya untuk penerapan *Low Cost Leadership Strategy*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *Differentiation Strategy* layak diubah menjadi *Low Cost Leadership Strategy* untuk meningkatkan keunggulan bersaing di RS Unggul Karsa Medika.
2. Untuk mengetahui proses bisnis RS Unggul Karsa Medika apa saja yang dapat dipangkas untuk mendukung penerapan *Low Cost Leadership Strategy*.
3. Untuk mengetahui apakah proses bisnis RS Unggul Karsa Medika dapat dijalankan dengan pengendalian biaya untuk penerapan *Low Cost Leadership Strategy*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Rumah Sakit

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Rumah Sakit Unggul Karsa Medika dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

2. Bagi Peneliti

Peneliti dapat mengetahui Strategi Generik Porter apa yang sesuai untuk Rumah Sakit Unggul Karsa Medika, serta untuk menambah ilmu pengetahuan khususnya pada bidang ilmu strategi.

3. Bagi Masyarakat

Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru mengenai penerapan Strategi Generik Porter dengan menggunakan *Low Cost Leadership* pada industri rumah sakit.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembantu dan referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya yang sejenis.

1.5 Objek Penelitian

Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah RS Unggul Karsa Medika yang terletak di Kabupaten Bandung.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dijabarkan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan, bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, objek penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II Kajian Pustaka, bab ini menjelaskan mengenai proses bisnis industri jasa di bidang kesehatan, dan teori-teori pendukung.

BAB III Metode Penelitian, bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan peneliti untuk menganalisis identifikasi masalah.

BAB IV Profil Perusahaan, bab ini menjelaskan mengenai sejarah, visi, misi, motto, proses bisnis dan struktur organisasi Rumah Sakit Unggul Karsa Medika.

BAB V Hasil Penelitian dan Pembahasan, bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian atas Penerapan *Low Cost Leadership* Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Tarif Rawat Inap Rumah Sakit Unggul Karsa Medika, Bandung.

BAB VI Kesimpulan dan Saran, bab ini menjelaskan kesimpulan atas hasil penelitian dan saran-saran yang dapat diterapkan untuk memperbaiki strategi bisnis Rumah Sakit Unggul Karsa Medika.