

ANALISIS PROSES BISNIS RAWAT INAP DAN RAWAT JALAN RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA

Ditya Arisudhana

Prodi Akuntansi, Universitas Respati Yogyakarta

Email: adityaarisudhana@respati.ac.i



©2022 –Bongaya Journal of Research in Accounting STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licenci CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Biaya timbul akibat adanya proses bisnis perusahaan perusahaan. Oleh karena jika proses dapat dikelola dengan baik, maka peningkatan pendapatan menjadi mungkin. Rencana pengembangan proses bisnis dapat dilakukan dengan menghilangkan aktivitas tak bernilai tambah. Produk dan jasa memiliki nilai lebih namun dengan harga yang lebih rendah. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Cakra Husada pada pelayanan rawat inap dan rawat jalan. Penelitian ini dimaksudkan untuk menemukan alternatif dalam peningkatan pendapatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis untuk penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat aktivitas tak bernilai tambah pada bagian jalan dan rawat inap. Namun masih terdapat potensi untuk meningkatkan pendapatan bagi manajemen Rumah Sakit Cakra Husada. Manajemen dapat menambah jumlah dokter agar hari pelayanan pada hari sabtu lebih optimal. Tingkat pelayanan pada hari sabtu hanya sekitar 30% dari kapasitas normal.

Keywords: Activity Based Management, Improvement, Rumah Sakit, Pendapatan

Costs arise as a result of the company's business processes. Therefore if the process can be managed properly, the increase in revenue becomes possible. Business process improvement plans can be done by eliminating non-value added activities. Organization can deliver more value but at a lower price products and services This research was conducted at Cakra Husada Hospital for inpatient and outpatient services. This research is intended to find alternatives in increasing income. This study uses a qualitative approach. Data obtained through observation, interviews, and documentation. The data that has been collected is then analyzed to draw conclusions. The results of the study show that there are no non-value added activities on the outpatient and inpatient sections. However, there is still potential to increase revenue for the management of Cakra Husada Hospital. Management can increase the number of doctors so that the service day on Saturday is more optimal. The level of service on Saturdays is only about 30% of normal capacity.

Keywords: Activity Based Management, Improvement, Hospital, Revenue

PENDAHULUAN

Biaya merupakan salah satu aspek yang penting dalam penentuan harga suatu produk dan jasa. Informasi Biaya yang lengkap juga dapat digunakan untuk membantu pengambilan keputusan oleh manajemen. Menurut (Anthony A. Atkinson & Robert S. Kaplan, 2012), informasi tentang Biaya memiliki peranan yang signifikan untuk pengelolaan suatu organisasi. Informasi Biaya dapat digunakan untuk berbagai kepentingan seperti penentuan harga produk, perencanaan produk, penganggaran, pengukuran kinerja, hingga kerjasama. Akurasi dan ketepatan waktu atas informasi biaya menjadi keharusan bagi manajemen dalam pengelolaan biaya.

Menurut (Mulyadi, 2007) terdapat pandangan terhadap biaya. Biaya adalah akibat, sehingga biaya terjadi karena adanya aktivitas. Adanya pemahaman akan aktivitas dapat mempengaruhi penggunaan biaya. Penyebab biaya atau aktivitas dapat dikelola oleh manajemen perusahaan. Pengelolaan akan aktivitas membutuhkan informasi terhadap aktivitas.

Proses bisnis perusahaan terdiri atas serangkaian aktivitas. Pengelolaan proses bisnis menurut (Dumas, Jan Mendling, & Hajo A. Reijers, 2021) memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan output yang konsisten dan memanfaatkan peluang perbaikan. Perbaikan dapat dilakukan di berbagai proses sesuai dengan tujuan dan kebutuhan manajemen. Perbaikan dapat dilakukan untuk mengurangi biaya, mengurangi waktu pengerjaan, mengurangi tingkat kesalahan hingga meningkatkan keunggulan kompetitif.

Rumah Sakit merupakan salah unit yang bergerak di sektor Jasa. Jasa yang diberikan oleh rumah sakit berhubungan dengan kesehatan dan nyawa dari pasien. Pengelolaan proses bisnis perlu dilakukan secara tepat. Dalam mengelola proses bisnis, manajemen harus mampu mengidentifikasi aktivitas agar mampu menghilangkan aktivitas tidak bernilai tambah. Informasi yang akurat dan berlimpah mengenai aktivitas akan mengurangi kesalahan manajemen dalam pengelolaan organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pelayanan rawat jalan dan rawat inap. Pada pelayanan rawat inap, penelitian ini difokuskan pada layanan kamar, sehingga untuk tindakan medis tidak termasuk dalam penelitian, karena tindakan medis akan berbeda beda tergantung dari jenis penyakit pasien. Alasan memilih Rumah Sakit sebagai obyek penelitian karena rumah sakit merupakan salah satu jasa yang memiliki kompleksitas aktivitas yang tinggi dengan toleransi kesalahan yang sangat rendah. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi secara langsung bagi manajemen Rumah Sakit Cakra Husada dalam upaya untuk meningkatkan profitabilitas Rumah Sakit Cakra Husada.

Rumah Sakit

Rumah Sakit adalah salah satu organisasi yang bergerak di bidang jasa kesehatan. Menurut (WHO, 1957) rumah sakit adalah suatu organisasi kesehatan dan sosial yang memiliki fungsi untuk menyediakan jasa kesehatan. Sebagai organisasi jasa, *customer* dari rumah sakit diperoleh secara langsung atau dari rujukan rumah sakit lain atau organisasi yang berada di bawahnya. Menurut Peraturan Menteri Kesehatan No 340 tahun 2010 Bab I, Pasal I, (Republik Indonesia, 2010) rumah sakit adalah

institusi kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara lengkap yang menyediakan pelayanan rawat inap, jalan, dan gawat darurat.

Saat ini rumah sakit sudah berkembang. Menurut Mukadimah (PERSI, 2015) rumah sakit saat ini menjadi unit sosio-ekonomi. Sebagai organisasi sosial rumah sakit harus menyediakan jasa kesehatan bagi masyarakat. Sedangkan sebagai unit ekonomi, rumah sakit diperbolehkan untuk mencari profit.

Activity Based Costing

Menurut (Hansen, Maryanne M. Mowen, & Dan L. Heitger, 2021) *Activity Based Costing* adalah metode pembebanan biaya ke produk atau jasa berdasarkan konsumsi sumber daya. Pembebanan tersebut melalui aktivitas dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan produk dan jasa. ***Activity Based Management (ABM)***

Menurut (Hansen et al., 2021) *activity based management (ABM)* merupakan suatu sistem yang terintegrasi yang memfokuskan manajemen untuk mengelola aktivitas yang bertujuan untuk meningkatkan *value* bagi *customer* dan memperoleh profit melalui *value* yang diciptakan. Menurut (Plowman, 2017), ABM memungkinkan manajemen untuk memahami produk dan jasa yang ditawarkan, keinginan *customer* dan bagaimana cara meningkatkannya. Menurut (Mulyadi, 2007) *activity based management (ABM)* memiliki fokus untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. ABM dilaksanakan dengan menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Selain itu, ABM juga digunakan untuk mengefisienkan aktivitas yang bernilai tambah.

Tujuan ABM

Menurut (Mulyadi, 2007) ABM menitikberatkan dalam pengelolaan aktivitas tak bernilai tambah sehingga perusahaan mampu untuk mencapai *cost effectiveness (CE)*. CE dapat dihitung sebagai berikut

$$CE = \text{Waktu pemrosesan} / \text{Cycle time}$$

Ketika aktivitas tidak bernilai tambah dapat dikurangi, CE akan mendekati nilai 100%. Ukuran CE dapat digunakan manajemen untuk melakukan perencanaan program pengurangan aktivitas tak bernilai tambah atau untuk melakukan *improvement* aktivitas bernilai tambah.

Business Process Analysis (BPA)

Menurut (Mulyadi, 2007), *business process analysis (BPA)* merupakan pemecahan proses bisnis ke dalam sub proses dan aktivitas serta melakukan pengumpulan informasi yang terperinci tentang aktivitas. BPA perlu dilakukan untuk efektivitas pengelolaan biaya. Tahapan dalam melakukan BPA adalah sebagai berikut.

1. identifikasi *business proses*.
2. identifikasi *sub process* dan aktivitas.
3. pelaksanaan *process value analysis (PVA)*.

PVA merupakan proses identifikasi komponen aktivitas yang bernilai tambah dan tak bernilai tambah dalam suatu proses. PVA memiliki 2 langkah penting sebagai berikut.

a. Penggolongan aktivitas

Aktivitas digolongkan menjadi aktivitas (1) *real value added*, (2) *business value added*, (3) *non value added*. Penggolongan tersebut disesuaikan dengan kriteria sebagai berikut.

i. *Value added activity*

Aktivitas dapat menyebabkan perubahan keadaan. Perubahan tersebut tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya dan aktivitas memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan.

ii. *Non Value Added activity*

Aktivitas dapat tidak menyebabkan perubahan keadaan. Perubahan tersebut dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya dan aktivitas tidak memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan.

b. Penghitungan *cycle effectiveness*

Cycle effectiveness merupakan ukuran seberapa besar suatu aktivitas dapat memenuhi kebutuhan customer. *Cycle effectiveness* dapat dihitung sebagai berikut.

$Cycle\ time = waktu\ pemrosesan + waiting\ time + moving\ time - inspection\ time$

$Cycle\ Effectiveness = waktu\ pemrosesan / cycle\ time$

4. Pengembangan rencana *improvement*.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut (Creswell & J. David Creswell, 2018) penelitian kualitatif adalah suatu penelitian untuk memahami permasalahan baik dalam kelompok maupun individu. Permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah bagaimana melakukan *improvement* terhadap proses pelayanan guna meningkatkan pendapatan Rumah Sakit Cakra Husada.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Cakra Husada. Rumah Sakit Cakra Husada didirikan oleh Yayasan Cakra Husada di kota Klaten, yang berawal dari klinik praktek dokter pribadi dr. I Gusti Made Cakra, Sp.THT pada tahun 1980. Rumah Sakit Cakra Husada berlokasi di Jalan Merbabu No 7, Gayamprit, Klaten Selatan, Klaten.

Validitas dan reliabilitas data

Metode yang digunakan untuk validitas dan reliabilitas data penelitian kualitatif adalah triangulasi. Triangulasi yang akan digunakan dalam penelitian adalah triangulasi metode. Data yang telah

dikumpulkan, baik melalui metode dokumentasi, observasi, maupun wawancara akan dilakukan pengecekan secara silang (Sugiyono, 2016)

Selain itu dilakukan *member checking* kepada masing masing narasumber. Menurut (Creswell & J. David Creswell, 2018) *member checking* dilakukan untuk memastikan tingkat akurasi data kualitatif. Dalam penelitian ini, *member checking* dilakukan dengan meminta tanda tangan persetujuan kepada narasumber jika data yang akan digunakan dalam penelitian sesuai.

Metode Pengumpulan Data

Menurut (Sekaran & Roger Bougie, 2019)), untuk memahami permasalahan dalam penelitian secara jelas, sebaiknya berada di situasi nyata sehingga data dan informasi dapat dikumpulkan secara komprehensif.

1. Observasi

Observasi merupakan metode untuk melihat, merekam, menganalisis, dan interpretasi kebiasaan. Metode observasi dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung alur pelayanan di Rumah Sakit Cakra Husada serta aktivitas yang diterima pasien. Observasi juga digunakan untuk validitas data yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada manajemen Rumah Sakit Cakra Husada yang terdiri dari.

- a. Direktur Keuangan Rumah Sakit Cakra Husada
- b. Kepala Bagian Umum Rumah Sakit Cakra Husada
- c. Kepala Bidang Penunjang Medis Rumah Sakit Cakra Husada

Wawancara kepada manajemen akan dilakukan semi terstruktur. Poin pertanyaan adalah sebagai berikut.

- a. Jasa yang ditawarkan.
- b. Aktivitas dalam pemberian jasa.
- c. Sumber daya yang digunakan dalam pemberian jasa.
- d. Pola pengambilan keputusan
- e. Strategi manajemen rumah sakit.

3. Dokumentasi

Dokumen yang dibutuhkan seperti laporan keuangan Rumah Sakit Cakra Husada dan dokumen administrasi pendukung.

Analisis Data

Analisis Data Wawancara

Data hasil wawancara harus dianalisis secara terstruktur. Menurut (Miles, A. Michael Huberman, & Johnny Saldana, 2014) Analisis data wawancara dilakukan dengan cara Reduksi Data, Penyajian Data, Penarikan kesimpulan

Penelitian ini menggunakan triangulasi metode. Menurut (Sekaran & Roger Bougie, 2019) triangulasi adalah teknik untuk memperoleh kebenaran informasi melalui beberapa metode

pengumpulan data atau beberapa jenis data. Dalam penelitian ini, dilakukan konfirmasi data hasil wawancara dengan data hasil observasi. Data wawancara dicek kembali kesesuaiannya dengan yang dilakukan di rumah sakit.

Member checking juga dilakukan kepada masing-masing narasumber. (Creswell & J. David Creswell, 2018) *member checking* dilakukan untuk menentukan akurasi data kualitatif. *Member checking* dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian sudah sesuai dengan yang diberikan oleh narasumber saat wawancara. Dalam penelitian ini, konfirmasi *member checking* dilakukan dengan meminta tanda tangan kepada narasumber ketika data yang digunakan dalam penelitian sudah sesuai dengan maksud data yang dimaksud narasumber.

Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas dalam penelitian ini menggunakan model Mulyadi, sebagai berikut.

1. identifikasi *business proses*.
2. identifikasi *sub process* dan aktivitas.
3. pelaksanaan *process value analysis* (PVA).
4. pengembangan rencana *improvement*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas dilakukan agar dapat digunakan untuk *improvement* Rumah Sakit Cakra Husada.

Berikut analisis yang dilakukan

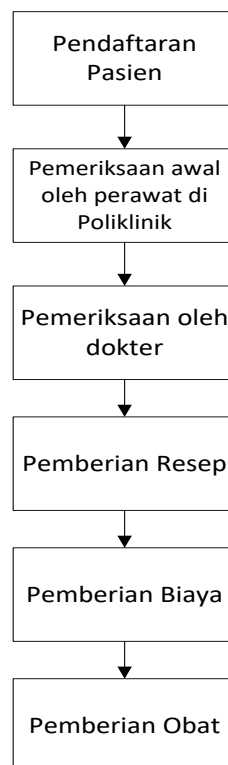
Identifikasi Proses Bisnis

Rumah Sakit Cakra Husada merupakan perusahaan jasa kesehatan. Berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan manajemen, jenis jasa kesehatan yang diberikan di Rumah Sakit Cakra Husada dibedakan atas rawat inap, rawat jalan, dan fasilitas penunjang. Rawat inap memiliki beberapa kelas sesuai dengan fasilitas yang disediakan Rumah Sakit Cakra Husada. Kelas kamar yang disediakan di Rumah Sakit Cakra Husada adalah kelas Deluxe, kelas VIP, Kelas I, Kelas II, kelas III, dan ICU. Pelayanan rawat jalan dibagi menjadi poliklinik sesuai dengan kategori penyakit. Pelayanan rawat jalan dibuka mulai pukul 07.00 sampai pukul 21.00.

Rumah Sakit Cakra Husada bekerjasama dengan dokter umum dan dokter spesialis untuk memberikan jasa kesehatan. Dokter yang bekerja di Rumah Sakit Cakra Husada terikat sebagai dokter tetap dan dokter tamu. Berdasarkan hasil wawancara kepada manajemen, berikut alur *flowchart* untuk rawat inap dan rawat jalan.



Gambar 1. Alur Pelayanan Rawat Inap



Gambar 1. Alur Pelayanan Rawat Jalan

Identifikasi aktivitas

Aktivitas merupakan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Berikut aktivitas yang ada di Rumah Sakit Cakra Husada

Tabel 1 Daftar Aktivitas

No	AKTIVITAS
1	Pasien dibawa ke IGD
2	Pendaftaran Pasien
3	Pemeriksaan awal oleh perawat di Poliklinik
4	Pemeriksaan Dokter
5	Pemberian Tindakan Sementara
6	Pemindahan Pasien ke kamar per kelas
7	Visit Dokter
8	Pembersihan Ruangan
9	Penggantian selimut dan bantal.
10	Penyajian makanan
11	Perawatan Pasien
12	Pemberian Biaya Perawatan
13	Pemberian Resep
14	Pemberian Obat
15	Pembersihan Alat Kesehatan
16	Penyusunan Gizi
17	Pemeliharaan Bangunan
18	Pemanajemenan Kesehatan dan Keperawatan
19	Pemanajemenan Keuangan dan Umum
20	Pemanajemenan Karyawan
21	Sosialisasi Kesehatan dan Promosi
22	Antar Jemput Pasien
23	Persiapan operasi pasien
24	Pemeriksaan Laboratorium
25	perekaman medis pasien
26	Pembersihan Fasilitas Umum

Sumber : Diolah dari Rumah Sakit Cakra Husada

Pelaksanaan *Process Value Analysis*

Process Value Analysis merupakan proses untuk mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah atau tidak atas suatu proses bisnis. Penelitian ini menggolongkan aktivitas yang terjadi di Rumah

Sakit Cakra Husada menjadi *real value added*, *bussines value added* dan *non-value added*. *Process Value Analysis* ditampilkan dalam tabel 2

Pengembangan Rencana *Improvement*

Berdasarkan daftar tabel aktivitas, aktivitas operasional yang diberikan kepada pasien semuanya memiliki nilai tambah kepada pasien, baik untuk rawat jalan maupun untuk rawat inap. Eliminasi biaya tidak mungkin dilakukan dengan cara menghilangkan aktivitas tak bernilai tambah. Namun berdasarkan hasil observasi, wawancara kepada kabag umum, dan hasil dokumentasi dari data rawat inap maupun rawat jalan masih terdapat potensi untuk meningkatkan profitabilitas rumah sakit di rawat jalan dan di rawat inap.

Pelayanan rawat jalan

Berdasarkan daftar tabel aktivitas, aktivitas operasional yang diberikan kepada pasien semuanya memiliki nilai tambah kepada pasien, baik untuk rawat jalan maupun untuk rawat inap. Tidak dimungkinkan untuk mengeliminasi biaya dengan cara menghilangkan aktivitas tak bernilai tambah. Namun masih terdapat potensi untuk meningkatkan profitabilitas rumah sakit.

Tabel 2 *Process Value Analysis*

No	Aktivitas	Penggolongan Aktivitas		
		<i>Real Value Added Activities</i>	<i>Bussines Value Added Activities</i>	<i>Non Value Added Activities</i>
1	Pasien dibawa ke IGD	V		
2	Pendaftaran Pasien	V		
3	Pemeriksaan awal oleh perawat di Poliklinik	V		
4	Pemeriksaan Dokter	V		
5	Pemberian Tindakan Sementara	V		
6	Pemindahan Pasien ke kamar sesuai kelas	V		
7	Visit Dokter	V		
8	Pembersihan Ruangan	V		
9	Penggantian selimut dan bantal.	V		
10	Penyajian makanan	V		
11	Perawatan Pasien	V		
12	Pemberian Biaya Perawatan	V		
13	Pemberian Resep	V		
14	Pemberian Obat	V		
15	Pembersihan Alat Kesehatan	V		
16	Penyusunan Gizi	V		
17	Pemeliharaan Bangunan	V		
18	Pemanajemenan Kesehatan dan Keperawatan		V	
19	Pemanajemenan Keuangan dan Umum		V	
20	Pemanajemenan Karyawan		V	
21	Sosialisasi Kesehatan dan Promosi		V	

22	Antar Jemput Pasien	V		
23	Persiapan operasi pasien	V		
24	Pemeriksaan Laboratorium	V		
25	perekaman medis pasien	V		
26	Pembersihan Fasilitas Umum		V	

Masih banyak kapasitas menganggur dalam memberikan layanan rawat jalan.

Pada hari Sabtu, tingkat pelayanan hanya berjalan sekitar 30% dari kapasitas penuhnya. Terdapat beberapa dokter yang tidak melayani praktik pada hari sabtu. Rawat Jalan dibuka mulai hari senin hingga hari sabtu atau sekitar 310 hari kerja.

Jumlah pasien yang berobat adalah sebanyak 130.222 orang atau rata rata perhari adalah 420 per hari dengan ketentuan hari Minggu libur. Jika pada hari sabtu hanya menggunakan

Tabel 3 Potensi Tambahan Pendapatan Rawat Jalan

No	Aktivitas		Total (Rp)
1	Pendapatan Tambahan	Rp 15.000	
2	Potensi Pasien Tambahan	15.288 orang	
	Total Pendapatan tambahan		Rp 229.320.000

kapasitas 30% dari kapasitas normalnya maka jumlah pasien yang dilayani hanya 126 orang.

Jumlah orang yang seharusnya bisa dilayani adalah 294 orang pada hari sabtu atau jika dalam 1 tahun (52 minggu) adalah 15.288 orang

Pelayanan Rawat Jalan akan berakhir setelah obat diserahkan kepada pasien. Manajemen juga memberikan alternatif pilihan jika pasien enggan untuk menunggu obat. Pasien dapat segera pulang setelah menyelesaikan pembayaran tanpa harus menunggu antrian obat. Namun sebelum pulang pasien/ keluarga akan menerima pemberitahuan tentang cara penggunaan obat. Obat akan langsung diantarkan oleh petugas setelah selesai dibuatkan oleh apoteker. Tarif antar dibebankan ke pasien berdasarkan jarak kilometer Rumah Sakit ke Rumah Pasien. Penenaan tarif berdasarkan kilometer merupakan pilihan yang sesuai karena konsumsi biaya transport akan meningkat seiring dengan peningkatan jumlah kilometer. Jasa Antar juga dapat dimanfaatkan untuk menambah pendapatan bagi Manajemen.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan di Rumah Sakit Cakra Husada. kesimpulan sebagai berikut.

1. Berdasarkan analisis aktivitas. semua aktivitas memiliki nilai tambah bagi pasien. baik *real value added activities* maupun *business value added activities*. Rumah Sakit Cakra Husada dalam memberikan pelayanan tidak memiliki aktivitas tak bernilai tambah sehingga tidak terdapat aktivitas yang dapat dieliminasi untuk mengurangi biaya tanpa mengurangi kualitas pelayanan.

2. Rumah Sakit Cakra Husada masih memiliki potensi untuk meningkatkan pendapatan pertahun untuk rawat jalan sekitar Rp 229.365.000 dengan bekerja sama dengan dokter agar dapat memanfaatkan jam sepi pelayanan.

Rekomendasi

1. Pihak manajemen sebaiknya menambah jumlah dokter atau membuat kontrak kerjasama agar pelayanan pada hari Sabtu dapat terpenuhi. Hal tersebut akan meningkatkan pendapatan rumah sakit karena memanfaatkan kapasitas menganggur pada jam tersebut.. Ketika terdapat tambahan pasien, maka pendapatan juga akan meningkat. Biaya tetap pada hari sabtu dapat tertutupi. Hal tersebut akhirnya akan meningkatkan profitabilitas Rumah Sakit Cakra Husada.

Daftar pustaka

- Anthony A. Atkinson, & Robert S. Kaplan. (2012). *Management Accounting : Information for Decision-making and Strategy Execution*. England: Pearson.
- Creswell, J. W., & J. David Creswell. (2018). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. USA: SAGE Publications.
- Dumas, M., Jan Mendling, & Hajo A. Reijers. (2021). *Fundamental Manajemen Proses Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hansen, D. R., Maryanne M. Mowen, & Dan L. Heitger. (2021). *Cost Management*. USA: Cengage.
- Miles, M. B., A. Michael Huberman, & Johnny Saldana. (2014). *Qualitative Data Analysis*. USA: SAGE Publications.
- Mulyadi. (2007a). *Activity-Based Cost System: Sistem Informasi biaya untuk Pemberdayaan Karyawan, Pengurangan Biaya, dan Penentuan Secara Akurat Kos Produk dan Jasa*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mulyadi. (2007b). *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- PERSI, P. R. S. S. I. (2015). Kode Etik Rumah Sakit Indonesia (KODERSI) dan Penjelasannya.
- Plowman, B. (2017). *Activity Based Management*. Inggris: Taylor & Francis.
- Republik Indonesia. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340/Menkes/Per/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit (2010).
- Sekaran, U., & Roger Bougie. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 8e Evaluation Copy*. USA: Wiley.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: PT Alfabeta.
- WHO. (1957). *Role of hospitals in programmes of community health protection: first report of the Expert Committee on Organization of Medical Care*. Geneva.