

**ANALISA STRATEGI DAN DAMPAK STRATEGI  
MANAJEMEN RUMAH SAKIT AKIBAT SELISIH UNIT  
COST TINDAKAN SECTIO CAESARIA DENGAN TARIF  
INA CBGs DI RSKIA. X.**

**TESIS**

Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Manajemen Rumah Sakit

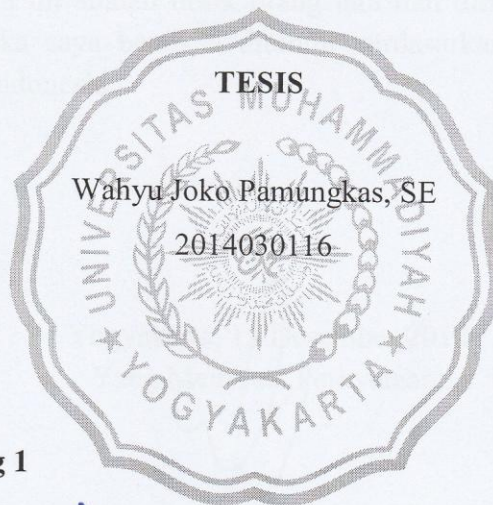


Wahyu Joko Pamungkas, SE  
2014030116

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
2018**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**ANALISA STRATEGI DAN DAMPAK STRATEGI  
MANAJEMEN RUMAH SAKIT AKIBAT SELISIH UNIT  
COST TINDAKAN SECTIO CAESARIA DENGAN TARIF  
INA CBGs DI RSKIA. X.**



**Pembimbing 1**

**Dr. Ietje Nazaruddin, S.E., M.Si.,**

**Tanggal**


**TESIS**

**ANALISA STRATEGI DAN DAMPAK STRATEGI  
MANAJEMEN RUMAH SAKIT AKIBAT SELISIH  
UNIT COST TINDAKAN *SECTIO CAESAREA*  
DENGAN TARIF INA CBG'S DI RSKIA X**

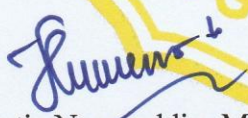
Diajukan Oleh  
**Wahyu Joko Pamungkas**  
**20141030116**

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Studi Manajemen Rumah Sakit  
Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
tanggal 30 November 2018


Yang terdiri dari



Dr. dr. Arlina Dewi, M.Kes., AAK.  
Ketua Tim Penguji



Dr. Ietje Nazaruddin, M.Si., Akt.  
Anggota Tim Penguji



Dr. Firman Pribadi, M.Si.  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Manajemen Rumah Sakit  
Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Dr. dr. Arlina Dewi, M.Kes., AAK.

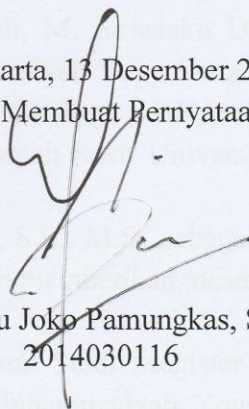


## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 13 Desember 2018  
Yang Membuat Pernyataan,



Wahyu Joko Pamungkas, SE  
2014030116

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas Rahmah dan Hidayah-Nya Maha Sempurna, shalawat serta salam untuk Nabi Muhammad SAW, Alhamdulillah tesis ini telah selesai kami susun dengan penuh semangat dan keteguhan.

Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Magister Manajemen Rumah Sakit di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, dan juga sebagai sarana melatih kemampuan dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen rumah sakit. Dengan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Dr. Achmad Nurmadi, M. Sc selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Dr. dr. Arlina Dewi, M. Kes, AAK, selaku Ketua Program Studi Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
3. Dr. Ietje Nazaruddin, S.E., M.Si., sebagai dosen pembimbing dalam tesis yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan tesis.
4. Seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta atas seluruh ilmu yang dicurahkan kepada kami.
5. Dr. Antonius Aria Saksana. selaku Direktur Rumah Sakit Khusus Ibu Dan Anak X yang telah memberikan ijin terlaksananya penelitian ini.
6. DR. Alimatus Zahrah yang telah memberi segala dukungan baik moril dan materiil atas terlaksananya tugas belajar ini.

7. Seluruh Jajaran Manajemen dan staff Rumah Sakit Khusus Ibu Dan Anak X yang telah membantu dalam proses pelaksanaan penelitian ini.

Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah menjalin silaturahmi yang sangat baik dengan penulis, semoga Allah membalas semua kebaikan yang telah diberikan.

Yogyakarta, 18 Oktober 2018  
Penulis

Wahyu Joko Pamungkas, SE

## MOTTO

Orang yang menuntut ilmu bearti menuntut rahmat ; orang yang menuntut ilmu bearti menjalankan rukun Islam dan Pahala yang diberikan kepada sama dengan para Nabi”.

(HR. Dailani dari Anas r.a)

“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu  
maka dia berada di jalan Allah “

(HR.Turmudzi)

### **Tesis ini kupersembahkan kepada :**

- Bapak dan Ibu juga mertua atas segala do'a restunya
- Istri tercinta, atas segala cinta dan kasih sayangnya
- Sahabat-sahabatku yang telah memberikan semangat
- Keluarga besarku yang telah memberikan doa dan semangat
- Institusi tempat bekerja dan mengabdi yang memberiku pengalaman yang luar biasa
  - Almamaterku

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
MOTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
INTISARI .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Permasalahan .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
A. Tinjauan Pustaka .....	11
B. Penelitian Terdahulu .....	21
C. Kerangka Teori .....	22
D. Kerangka Konsep .....	24
E. Hipotesis .....	24
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	25
A. Jenis Dan Rancangan Penelitian .....	25
B. Subyek dan Obyek Penelitian .....	27
C. Definisi Operasional .....	28
D. Tehnik Pengumpulan Data .....	32
E. Analisis Data .....	37
F. Tahapan Penelitian .....	41
G. Etika Penelitian .....	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	43
A. Gambaran Obyek Penelitian .....	43
B. Tarif Sectio Caesaria INA CBG's .....	46
C. Selisih Unit Cost Tindakan Sectio Caesarea vs INA CBG's .....	50
D. Strategi dan Dampak Strategi .....	54



BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	87
A. Simpulan .....	87
B. Saran .....	91
C. Keterbatasan Penelitian .....	93
DAFTAR PUSTAKA .....	111
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	113

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Teori .....	23
Gambar 2.2	Kerangka Konsep .....	24
Grafik 4.1	Penjualan Rawat Inap Ibu dan Anak.....	45
Grafik 4.2	Rawat Inap dengan Sectio Caesarea .....	45

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tarif Sectio Caesarea INA CBG'S PMK no.59.....	5
Tabel 1.2 Tarif Sectio Caesarea INA CBG'S PMK no.52.....	6
Tabel 4.1 Tarif Sectio Caesarea INA CBG'S PMK no.59.....	47
Tabel 4.2 Tarif Sectio Caesarea INA CBG'S PMK no.52.....	47
Tabel 4.3 Perkiraan Tarif Sectio Caesarea RSKIA.X. 2014 .....	49
Tabel 4.4 Perkiraan Tarif Sectio Caesarea RSKIA.X. 2015 .....	49
Tabel 4.5 Perkiraan Tarif Sectio Caesarea RSKIA.X. 2016 .....	49
Tabel 4.6 Perkiraan Tarif Sectio Caesarea RSKIA.X. 2017 .....	50
Tabel 4.7 Unit Cost Sectio Caesarea RSKIA.X. 2014.....	50
Tabel 4.8 Perhitungan Selisih Unit Cost vs INA CBG's.....	50
Tabel 4.9 Unit Cost Sectio Caesarea RSKIA.X. 2015 .....	51
Tabel 4.10 Perhitungan Selisih Unit Cost vs INA CBG's.....	51
Tabel 4.11 Unit Cost Sectio Caesarea RSKIA.X. 2016.....	51
Tabel 4.12 Perhitungan Selisih Unit Cost vs INA CBG's.....	52
Tabel 4.13 Unit Cost Sectio Caesarea RSKIA.X. 2017 .....	52
Tabel 4.14 Perhitungan Selisih Unit Cost vs INA CBG's.....	52

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara
- Lampiran 3 Hasil Observasi
- Lampiran 4 Ijin Penelitian
- Lampiran 5 Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian

## INTISARI

### **ANALISA STRATEGI DAN DAMPAK STRATEGI MANAJEMEN RUMAH SAKIT AKIBAT SELISIH UNIT COST TINDAKAN SECTIO CAESARIA DENGAN TARIF INA CBGs DI RSKIA. X.**

**Latar belakang:** Dalam implementasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) telah diatur pola pembayaran kepada fasilitas kesehatan tingkat lanjutan adalah dengan INA-CBG's sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2013 tentang Jaminan Kesehatan. Tarif dari penetapan pemerintah ini, pada beberapa jenis pelayanan nilainya tidak sesuai dengan unit cost pelayanan yang ada di rumah sakit. Salah satunya adalah pelayanan Sectio Caesarea.

**Tujuan penelitian:** Melakukan Analisa terhadap strategi manajemen rumah sakit dalam menghadapi permasalahan selisih unit cost tindakan sectio caesaria dengan tarif INA CBG's dan melakukan analisa terhadap dampak yang timbul akibat strategi manajemen rumah sakit dalam menghadapi permasalahan selisih selisih unit cost tindakan sectio caesaria dengan tarif INA CBG's.

**Metode:** Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan rasionalistik. Dengan fenomena yang ada dalam penelitian ini, metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Metode deskriptif hanyalah memaparkan situasi atau peristiwa. Penelitian dengan metode ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi

**Hasil:** Dengan adanya selisih unit cost tindakan sectio caesaria dengan tarif INA CBG's, Manajemen RSKIA. X melakukan langkah-langkah dan strategi manajerial untuk mengatasi selisih nilai tersebut. Selama periode observasi 2013-2017, RSKIA. X melakukan 4 Strategi Utama dan terjadi dampak utama, yaitu : Strategi Iur Biaya Total, terjadi dampak hukum berupa Surat Teguran Pertama dari BPJS, Strategi Penyesuaian Proporsi antara Biaya dan Tarif INA CBG's Tanpa Iur Biaya terjadi dampak defisit keuangan, keselamatan pasien terganggu, Stabilitas kepegawain turun, Strategi Iur Biaya Total terjadi dampak hukum berupa Surat Teguran Kedua, Strategi Iur Biaya Terkendali terjadi dampak defisit keuangan terkendali, Stabilitas kepegawain turun namun masih terkendali.

**Kesimpulan:** Selisih unit cost tindakan sectio caesaria di RSKIA. X dengan tarif INA CBG'S membuat manajemen rumah sakit



harus membuat strategi untuk dapat mengatasi selisih negatif yang terjadi. Pada setiap strategi yang dilakukan oleh manajemen RSKIA. X mempunyai dampak dan resiko yang bervariasi, dampak hukum, dampak medis, dampak resiko keselamatan pasien, dan dampak finansial dll.

**Kata kunci:** Strategi, Dampak, Silisih dan Unit Cost.

## *ABSTRACT*

### **ANALYSIS OF STRATEGIES AND IMPACT OF HOSPITAL MANAGEMENT STRATEGIES CAUSED BY THE DIFFERENCE OF UNIT COST OF SECTION CAESARIAN ACTION WITH INA CBG's RATES IN RSKIA.X.**

**Background:** In implementing the National Health Insurance (JKN), the pattern of payment to advanced health facilities has been set with INA-CBG's in accordance with Presidential Regulation Number 12 of 2013 concerning Health Insurance. The tariff of this government determination, in some types of services the value is not in accordance with the unit cost of services that exist in the hospital. One of them is the service of Sectio Caesarea.

**Research Objectives:** Analyzing hospital management strategies in dealing with the problem of the difference in unit cost of sectional caesarean section with INA CBG's tariffs and analyzing the impact arising from hospital management strategies in dealing with problems in the difference in unit cost of sectional caesarean at INA CBG's .

**Method:** This study is a qualitative descriptive study using a rationalistic approach. With the phenomena that exist in this study, the method used in this study is descriptive. Descriptive methods are only describing situations or events. Research with this method does not seek or explain relationships, do not test hypotheses or make predictions

**Results:** With the difference in unit cost of sectio caesaria actions with the rates of INA CBG's, RSKIA Management. X performs managerial steps and strategies to overcome the difference in value. During the 2013-2017 observation period, RSKIA.X. performs 4 Main Strategies and the main impacts occur, namely: Total Cost Strategy, legal impact in the form of First Reprimand Letter from BPJS, Proportion Adjustment Strategy between INA CBG's Cost and Tariff Without Iur Cost of financial deficit occurs, patient safety is disrupted, employee stability down, Total Cost Strategy has a legal impact in the form of a Second Reprimand Letter, Controlled Cost Strategy has a controlled financial deficit, employee stability has fallen but is still under control.

**Conclusion:** The results of this study conclude that the difference in unit cost of sectional caesarean section in RSKIA.X. with the rate of INA CBG's makes hospital management have to make a strategy to overcome the negative differences that occur. In each strategy carried out by RSKIA management. X has a variety of impacts and risks, legal

impacts, medical impacts, impacts on patient safety risks, and financial impacts etc.

**Keywords:** Strategy, Impact, difference and Unit Cost.