

**ANALISIS RISIKO OPERASIONAL PELAYANAN PESERTA  
JKN-KIS DENGAN PENJAMINAN BPJS KESEHATAN DALAM  
PEMBERIAN PELAYANAN YANG BERKUALITAS PADA  
RUMAH SAKIT JASA KARTINI  
DI TASIKMALAYA**

**TESIS**

**Oleh**

**ERRY ENDRY  
2104190018**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
JAKARTA  
2023**

**ANALISIS RISIKO OPERASIONAL PELAYANAN PESERTA  
JKN-KIS DENGAN PENJAMINAN BPJS KESEHATAN DALAM  
PEMBERIAN PELAYANAN YANG BERKUALITAS PADA  
RUMAH SAKIT JASA KARTINI  
DI TASIKMALAYA**

**TESIS**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Kristen Indonesia

**Oleh**

**ERRY ENDRY  
2104190018**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
JAKARTA  
2023**



## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Erry Endry  
NIM : 2104190018  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul “Analisis Risiko Operasional Pelayanan Peserta JKN-KIS Dengan Penjaminan BPJS Kesehatan Dalam Pemberian Pelayanan Yang Berkualitas Pada Rumah Sakit Jasa Kartini Di Tasikmalaya”:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, pengalaman bekerja pada BPJS, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di Universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 7 Desember 2023



Erry Endry  
2104190018



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA**

**HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

**Analisis Risiko Operasional Pelayanan Peserta JKN-KIS Dengan  
Penjaminan BPJS Kesehatan Dalam Pemberian Pelayanan Yang  
Berkualitas Pada Rumah Sakit Jasa Kartini Di Tasikmalaya**

Oleh:

Nama : Erry Endry  
NIM : 2104190018  
Program Studi : Magister Manajemen

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

**Jakarta, 7 Desember 2023**

**Pembimbing I**

**Dr. Indra Gunawan, ST., ME.**

**NIDN: 0307117403**

**Pembimbing II**

**Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph. D.**

**NIDN: 0313106202**

**Ketua Program Studi**

**Dr. M.L Denny Tewu, SE., M.M.**

**NIDN: 0311076306**

**Direktur Program Pascasarjana**

**Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.**

**Pa., P.A.**

**NIDN: 0320116402**




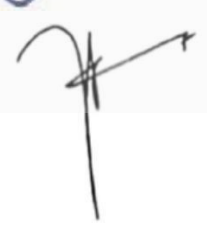

**UNIVERSITAS KRISTENINDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA**

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR**

Pada tanggal 7 Desember 2023 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

**Nama** : Erry Endry  
**NIM** : 2104190018  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Fakultas** : Program Pascasarjana  
**Judul** : Analisis Risiko Operasional Pelayanan Peserta JKN-KIS Dengan Penjaminan BPJS Kesehatan Dalam Pemberian Pelayanan Yang Berkualitas Pada Rumah Sakit Jasa Kartini Di Tasikmalaya

Oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
Dr. Lis Sintha, SE.,MM	Ketua	
Dr. Indra Gunawan, ST., ME	Anggota	
Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph. D.	Anggota	



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
PROGRAM PASCASARJANA**

**PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Erry Endry  
NIM : 2104190018  
Fakultas : Program Pascasarjana  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenis Tugas Akhir : Tesis  
Judul : Analisis Risiko Operasional Pelayanan Peserta JKN-KIS Dengan Penjaminan BPJS Kesehatan Dalam Pemberian Pelayanan Yang Berkualitas Pada Rumah Sakit Jasa Kartini Di Tasikmalaya

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta



Erry Endry  
2104190018

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas apa yang diberikan dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul “Analisis Risiko Operasional Pelayanan Peserta JKN-KIS dengan Penjaminan BPJS Kesehatan dalam Pemberian Pelayanan yang Berkualitas pada Rumah Sakit Jasa Kartini di Tasikmalaya”.

Penelitian ini dibuat dan disusun sebagai tugas akhir penulis, yang diajukan untuk memenuhi syarat guna mengikuti sidang ujian Pascasarjana serta untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada program studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (UKI) Jakarta.

Dalam penulisan dan penelitian tesis ini, penulis sadar bahwa terdapat kendala dan hambatan yang dialami oleh penulis sehingga tesis ini masih ada kekurangannya. Namun atas bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak maka penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.

Belajar di Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia dari tahun 2021 sampai dengan 2023, penulis mendapatkan banyak ilmu pengetahuan yang bermanfaat dari para dosen sehingga memperkaya pengetahuan dan pengembangan serta meningkatkan kompetensi penulis.

Dalam proses penulisan dan penelitian tesis ini, penulis selalu dibimbing, dan diarahkan sehingga pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya dan sebesar-besarnya kepada:

1. Istri dan Anak tercinta Vira dan Shanni, yang setia memberikan suport dengan sangat besar dan tulus serta memberikan dukungan baik secara moril dan materil maupun spiritual sehingga penulis dapat mengikuti kegiatan perkuliahan selama 2 tahun dan pada akhirnya dapat menyelesaikan penulisan dan penelitian tesis ini dengan baik dan lancar;
2. Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia bersama para wakil rektor;
3. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia bersama wakil direktur;
4. Dr. M. L. Denny Tewu, M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia;
5. Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph.D, Dr. Indra Gunawan, ST., ME. dan Dr. Lis Sintha, SE., MM selaku Dosen Pembimbing Tesis yang memberikan diskusi, arahan, masukan, motivasi dan dorongan serta perbaikan sampai menyelesaikan penulisan tesis;
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia (Dr. Poerwaningsih Soekarno, SE., MStr.; Ir. Tarsicius Sunaryo, M.A., Ph.D.; Dr. Ir. Adolf Bastian Heatubun, M.Si.; Prof. Ir. Hendra Michael Roy Sembel, MBA., Ph.D., CSA.; Dr. M. L. Denny Tewu, SE., MM.; Dr. Ir. Ktut Silvanita, MA.; Dr. Wilson Rajagukguk, MA., M.Si.; Dr. Martua Eliakim Tambunan, SE., A.k., M.Si.; Dr. Indra Gunawan, ST., ME.; Prof. Dr. Adler Haymans Manurung, ME., M.Com.; Dr. Ir. Yunus Triyonggo, MM.; Dr. Abitani Barkah Taim, SE., MMSI., AAIJ, QIP, CRMP,



ERMCP, AIIS, ANZIIF(Assoc) CIP; Dr. Drs. Togar Harapan Pangaribuan, MT.; dan Dr. Lis Sintha, SE., MM.) yang telah membekali penulis dengan materi ilmu pengetahuan dan teknologi selama perkuliahan berlangsung;

7. Keluarga besar PPs UKI dukungan dan kebersamaan termasuk berbagai kegiatan webinar, workshop dan seminar nasional secara online yang diselenggarakan masing-masing prodi pada PPs yang penulis sempat ikut berpartisipasi yang sangat penulis apresiasi sebagai pengetahuan tambahan;
8. KTU dan Pengolah Data beserta seluruh staf khususnya Pak Metho Poltak Sihombing selaku Humas dan Staf Prodi Magister Manajemen pada unit layanan tata usaha Universitas Kristen Indonesia yang selalu setia membantu penulis selama proses kuliah mendukung kelancaran informasi dan administrasi selama perkuliahan;
9. Seluruh teman-teman mahasiswa Prodi MM angkatan 2021
10. Semua pihak yang tidak dapat disebut satu per satu, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.

Semoga penulisan dan penelitian Tesis ini dapat bermfaat, memberikan ilmu yang baru terlebih bagi pembaca dan peneliti dimasa mendatang. Akhir kata penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada semua.

Jakarta, 7 Desember 2023

Penulis

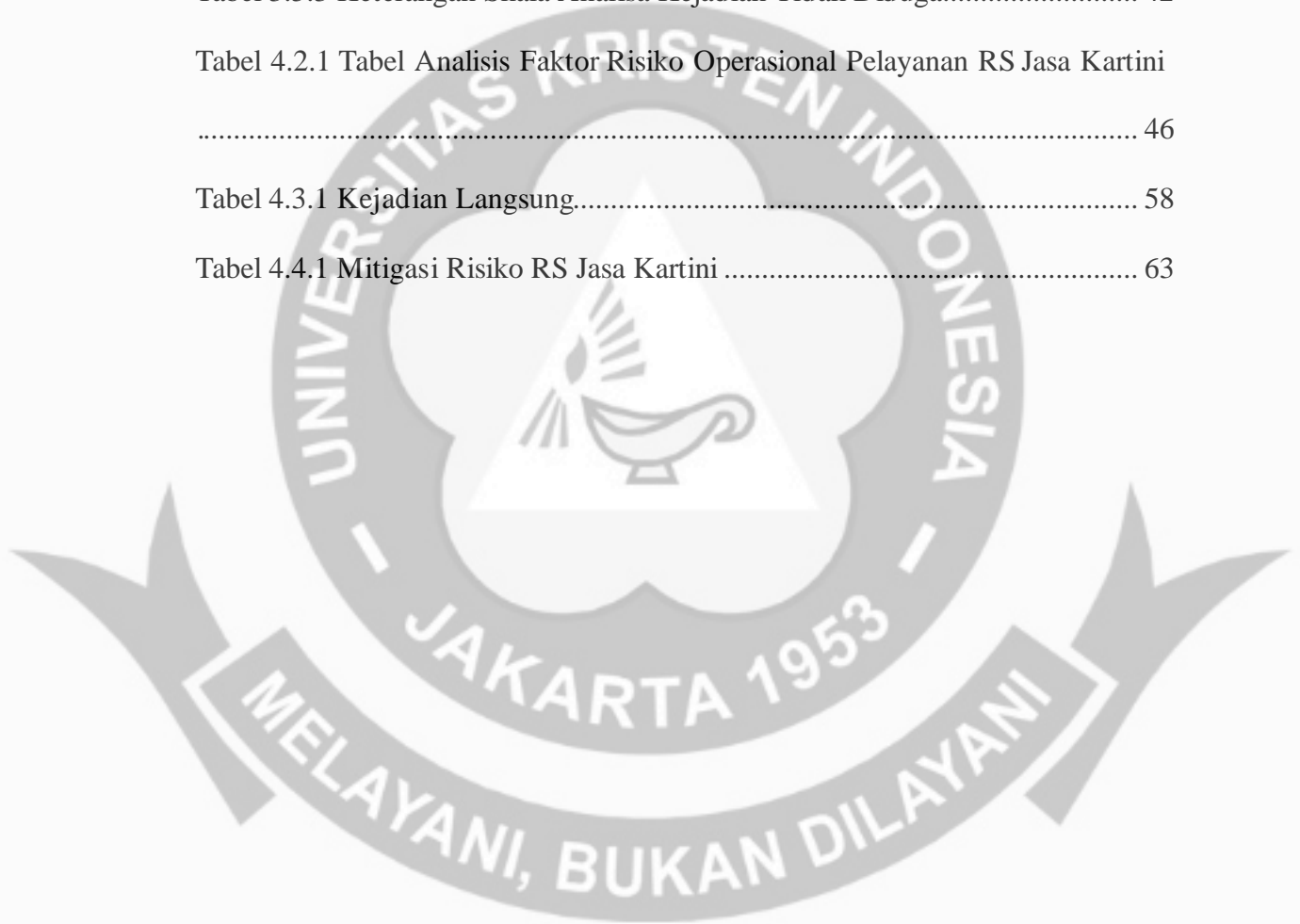
## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	iv
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
ABSTRAK .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Manajemen Risiko .....	9
2.2 Manajemen Operasional.....	14
2.2.1. Pengertian Manajemen Operasional .....	14
2.2.2. Tujuan Manajemen Operasional.....	15
2.2.3. Ciri-ciri Manajemen Operasional .....	15
2.2.4. Fungsi Manajemen Operasional .....	16
2.3 Pelayanan .....	18
2.4 Komponen Kunci Manajemen Risiko dalam Layanan Kesehatan.....	20
2.5 Diagram <i>Fish Bone</i> .....	22

2.6	Bowtie Analysis .....	23
2.7	Mitigasi Risiko dengan Penerapan Governance Risk Management and Compliance (GRC).....	24
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>25</b>
3.1	Metode dan Data Penelitian .....	25
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	26
3.3	Populasi dan Sampel .....	26
3.4	Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data .....	26
3.5	Teknik Analisis Data .....	28
3.6	Kerangka Penelitian .....	31
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>		<b>43</b>
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	43
4.2	Analisis Risiko Kejadian Tidak Diinginkan (KTD).....	44
4.3	Pengukuran dan Penilaian Risiko KTD .....	57
4.4	Analisis Mitigasi Risiko.....	63
4.5	Hasil Kuisisioner Kepuasan Pelanggan Sebagai Validasi Capaian .....	74
<b>BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>		<b>79</b>
5.1	KESIMPULAN .....	79
5.2	SARAN/REKOMENDASI .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>83</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>86</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.5.1 Daftar Pertanyaan Kejadian Tidak Diinginkan (KTD) yang secara langsung berhubungan dengan risiko pelayanan JKN-KIS .....	32
Tabel 3.5.2 Matrix Assessment Risk.....	41
Tabel 3.5.3 Keterangan Skala Analisa Kejadian Tidak Diduga.....	42
Tabel 4.2.1 Tabel Analisis Faktor Risiko Operasional Pelayanan RS Jasa Kartini .....	46
Tabel 4.3.1 Kejadian Langsung.....	58
Tabel 4.4.1 Mitigasi Risiko RS Jasa Kartini .....	63



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Bisnis BPJS Kesehatan.....	2
Gambar 1.2 Cakupan UHC KC Tasikmalaya.....	3
Gambar 1.3 Jumlah FKTP dan FKRTL di KC Tasikmalaya.....	4
Gambar 1.4 Jumlah Kunjungan.....	5
Gambar 3.1 Diagram Fishbone.....	29
Gambar 3.2 Analisis Bowtie.....	30
Gambar 4.2.1 Hasil Analisis Risiko Diagram Fishbone.....	45
Gambar 4.2.2 Analisis Bowtie Manajemen waktu dokter.....	48
Gambar 4.2.3 Analisis Bowtie Tidak optimalnya SDM.....	49
Gambar 4.2.4 Analisis Bowtie Kesalahan input hasil pemeriksaan .....	50
Gambar 4.2.5 Analisis Bowtie Kesalahan pemberian obat .....	51
Gambar 4.2.6 Analisis Bowtie Kelayakan sarana dan prasarana non medis.....	52
Gambar 4.2.7 Analisis Bowtie Kelayakan alat medis .....	53
Gambar 4.2.8 Analisis Bowtie Standar Pelayanan Minimal (SPM) tidak efektif .....	54
Gambar 4.2.9 Analisis Bowtie Service Level Agreement melebihi standar waktu .....	55
Gambar 4.2.10 Analisis Bowtie Perencanaan kuota rawat jalan dan rawat inap .....	56
Gambar 4.2.11 Analisis Bowtie SPO belum tersosialisasikan dengan baik.....	57
Gambar 4.3.1 Heatmap Kejadian Langsung.....	59
Gambar 4.5.1 Hasil Survey Konsumen dari Indikator sarana prasarana .....	75
Gambar 4.5.2 Hasil Survey Konsumen dari Indikator Pengalaman Pasien.....	76

Gambar 4.5.3 Hasil Survey Konsumen dari Indikator Kepercayaan Konsumen 77

Gambar 4.5.4 Hasil Survey Konsumen dari Indikator Hospital Image..... 77

Gambar 4.5.5 Hasil Survey Kepuasan Konsumen ..... 78



## ABSTRAK

Keberhasilan program JKN-KIS yang sudah dicanangkan pemerintah sejak Tahun 2014 melalui UU Nomor 40 Tahun 2014 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional, sangat tergantung kepada keberhasilan pelayanan di rumah sakit dimana peserta JKN-KIS menerima manfaat dari kepesertannya. Untuk menjaga kualitas pelayanannya Rumah Sakit Jasa Kartini menerapkan kebijakan manajemen risiko dalam operasional pelayanan Alasan dipilihnya penelitian ini adalah untuk menilai risiko operasional pelayanan yang diberikan kepada peserta JKN-KIS oleh Rumah Sakit Jasa Kartini. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi KTD dari faktor SDM, alat, proses, dan manajemen di Rumah Sakit Jasa Kartini. Menilai dan melakukan mitigasi risiko operasional pelayanan dan yang diberikan kepada peserta JKN-KIS oleh Rumah Sakit Jasa Kartini. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui survey kepada petugas rumah sakit dan peserta JKN-KIS, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis yang digunakan yaitu diagram Fishbone dan analisis Bowtie. Hasil analisa menunjukkan bahwa terdapat 10 KTD dari 19 unit kerja rumah sakit yang menjadi dasar manajemen mitigasi risiko berkelanjutan dengan hasil penelitian didapatkan bahwa rumah sakit menjalankan manajemen mitigasi risiko berkelanjutan untuk 10 KTD dengan tiga KTD yang menjadi prioritas utama, yaitu jam praktek di rawat jalan tidak sesuai yang dijadwalkan, kurangnya kualitas dari sarana prasarana serta tidak optimalnya sistem digital, penyelesaian keluhan dan pelayanan melebihi standar waktu yang ditetapkan sehingga terjadi penundaan tindakan pelayanan. Kemudian, berdasarkan hasil survey Rumah Sakit Jasa Kartini memiliki rata-rata kepuasan konsumen 82% yang dilihat dari empat aspek: sarana prasana, pengalaman konsumen, kepercayaan, *hospital image*.

**Kata Kunci:** Risiko Operasional Pelayanan, JKN-KIS, BPJS Kesehatan, Kejadian Tidak Diharapkan (KTD).

## **ABSTRACT**

*The success of the JKN-KIS program which has been launched by the government since 2014 through Law Number 40 of 2014 concerning the National Social Security System, is very dependent on the success of services in hospitals where JKN-KIS participants receive benefits from their participation. To maintain the quality of its services, Jasa Kartini Hospital implements a risk management policy in service operations. The reason for choosing this research is to identify the annual risk report for the implementation of JKN-KIS in the Hospital. This research aims to identify adverse events from human resources, tools, processes and management factors at Jasa Kartini Hospital. Assess and mitigate operational risks and services provided to JKN-KIS participants by Jasa Kartini Hospital. The method used is qualitative with data collection techniques through surveys of hospital staff and JKN-KIS participants, observation and documentation studies. The analysis techniques used are Fishbone diagram and Bowtie analysis. The results of the analysis show that there are 10 adverse events from 19 hospital work units which are the basis for sustainable risk mitigation management with the result of the research, there are three adverse events that have high score: practice hours of doctor in outpatient care are not as scheduled, lack of quality of facilities-infrastructure and not optimal digital systems, complaint and service resolution exceeds the established time standards that impact to delays in service actions. Then, based on survey results, Jasa Kartini Hospital has an average consumer satisfaction of 82% seen from four aspects: infrastructure, consumer experience, trust, hospital image.*

*Keywords :* Service Operational Risk, JKN-KIS, BPJS Kesehatan, Adverse Events (KTD)