

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN BERBASIS UNIT
COST, PROFITABILITAS ,EFISIENSI DAN MUTU PELAYANAN
DALAM ERA JAMINAN KESEHATAN NASIONAL TAHUN 2024
(STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT WINDU HUSADA
BADUNG)**

TESIS



**OLEH:
PANDE MADE HIERRA ANDIRA SARI
2429131069**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN (S2)
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



Tesis oleh Pande Made Hierra Andira Sari telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Ilmu Manajemen (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha
Pada tanggal 30 Juli 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M. NIP.198309212015041001
Anggota	Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si. NIP.196810291993032001
Anggota	Dr. Fridayana Yudiaatmaja, M.Sc. NIP.197404122010121001
Anggota	Prof. Putu Indah Rahmawati, M.Bis., Ph.D. NIP.198002172002122001
Anggota	Dr. Komang Endrawan Sumadi Putra, S.E., M.M. NIP.198602112019031005

Mengetahui Direktur Program Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.

NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Bagian – bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian – bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi – sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.



Singaraja,

Yang memberi pernyataan



Pande Made Hierra Andira Sari

PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena atas anugerah-Nya, tesis yang berjudul “Analisis Kinerja Rumah Sakit dengan berbasis Unit Cost, Profitabilitas, Efisiensi dan Mutu Pelayanan dalam Era Jaminan Kesehatan Nasional tahun 2024 (Studi Kasus di Rumah Sakit Windu Husada)” ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha. Penulis menyadari bahwa proses perjalanan penelitian ini tidak lepas dari tantangan, namun berkat bimbingan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak, segala hambatan tersebut dapat terlampaui dengan baik.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd., selaku Direktur Program Pascasarjana yang telah memberikan kesempatan bagi penulis untuk menimba ilmu di perguruan tinggi ini.
2. Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi., S.E., M.Si. dan Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M., selaku Koordinator dan Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Manajemen, atas segala bantuan administratif, kebijakan, serta motivasi yang diberikan selama penulis menempuh studi hingga tahap penyelesaian tesis ini.
3. Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si. dan Dr. Fridayana Yudiaatmaja, M.Sc. selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan arahan, kritik konstruktif, dan ilmu yang sangat berharga selama proses penyusunan tesis ini.
4. Prof. Putu Indah Rahmawati, SST.Par., M.Bus., Ph.D dan Dr. Komang Endrawan Sumadi Putra, S.E. M.M selaku dosen penguji yang telah memberikan kritik, saran, serta koreksi yang sangat berharga demi penyempurnaan dan kualitas tesis ini.

5. Direktur Rumah Sakit Windu Husada beserta seluruh jajaran yang telah memberikan izin penelitian serta bantuan data yang sangat membantu kelancaran penyelesaian studi dan tesis ini.
6. Kawan seperjuangan, atas hubungan yang tulus, dukungan semangat di masa-masa sulit, serta keceriaan yang selalu menyertai perjalanan penulis selama ini. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Akhir kata, penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya



Singaraja,

Pande Made Hierra Andira Sari

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	i
LEMBAR PERNYATAAN.....	ii
PRAKATA.....	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Permasalahan.....	4
1.3 Batasan Masalah.....	5
1.4 Rumusan Masalah.....	5
1.5 Tujuan Penelitian.....	6
1.6 Manfaat Penelitian.....	6
1.6.1 Manfaat Teoritis.....	7
1.6.2 Manfaat Praktis.....	7
1.7 Rencana Publikasi.....	7
BAB II.....	8
2.1 Kinerja	8
2.1.1 Tujuan dan Manfaat Kinerja.....	9
2.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja	9
2.2 Unit Cost.....	11
2.2.1 Biaya Satuan Aktual	12
2.2.2. Biaya Satuan Normatif	12
2.3 Profitabilitas Rumah Sakit.....	15
2.4 Efisiensi Rumah Sakit.....	15
2.5 Teori <i>Behavioral Finance</i> (Perilaku Keuangan).....	16
2.6 Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan	18

2.7 Hubungan Antar Variabel.....	21
2.7 Kerangka Berpikir	23
2.8 Kerangka Konsep.....	24
BAB III	25
3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	25
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	25
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	25
3.4 Definisi Operasional Indikator	26
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.6 Teknik Analisis Data	28
3.6.1 Analisis Unit Cost.....	28
3.6.2 Analisis Profitabilitas.....	29
3.6.3 Analisis Efisiensi	29
3.6.4 Analisis Mutu Pelayanan	29
3.7 Sumber Data Penelitian	31
BAB IV.....	32
4.1 Hasil Penelitian.....	32
4.1.1 Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan Indikator Unit Cost.....	32
4.1.2 Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan Indikator Profitabilitas	42
4.1.3 Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan Indikator Efisiensi	44
4.1.4 Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan Indikator Mutu Layanan.....	45
4.2 Pembahasan	50
4.2.1 Analisa Unit Cost dengan Metode <i>Activity Based Costing</i> (ABC).....	50
4.2.2 Analisa Tingkat Profitabilitas Rumah Sakit	55
4.2.3 Analisa Tingkat Efisiensi Rumah Sakit.....	58
4.2.4 Analisa Mutu Layanan Rumah Sakit.....	62
BAB V	66
5.1 Simpulan.....	66
5.2 Saran	67
DAFTAR PUSTAKA.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan RS Windu Husada	3
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	18
Tabel 3.1 Indikator Operasional	29
Tabel 3.2 Indikator Penilaian Mutu Pelayanan.....	30
Tabel 4.1 Sampel Penelitian Unit Cost.....	33
Tabel 4.2 Data Dasar Laboratorium 2024	33
Tabel 4.3 Klasifikasi Bobot Pemeriksaan Laboratorium 2024.....	34
Tabel 4.4 Rekapitulasi Total Bobot Aktivitas Laboratorium	34
Tabel 4.5 Hasil Cost Per Bobot Unit Laboratorium	35
Tabel 4.6 Unit Cost Berdasarkan Kategori Bobot	35
Tabel 4.7 Data Dasar Kamar Rawat Inap 2024	36
Tabel 4.8 Data Dasar Tempat Tidur Per Kelas.....	36
Tabel 4.9 Klasifikasi Bobot Rawat Inap.....	36
Tabel 4.10 Klasifikasi Bobot Rawat Inap.....	37
Tabel 4.11 Perhitungan Cost Per Bobot	37
Tabel 4.12 Data Dasar Kamar Operasi 2024	38
Tabel 4.13 Klasifikasi Bobot Kamar Operasi 2024.....	38
Tabel 4.14 Klasifikasi Bobot Kamar Operasi 2024.....	38
Tabel 4.15 Perhitungan Cost Per Bobot	38
Tabel 4.16 Pemeriksaan Laboratorium dengan Tarif di Atas Unit Cost	39
Tabel 4.17 Pemeriksaan Laboratorium dengan Tarif di Bawah Unit Cost.....	39
Tabel 4.18 Pemeriksaan Laboratorium dengan Tarif di Bawah Unit Cost.....	40
Tabel 4.19 Perhitungan Cost per Bobot.....	40

Tabel 4.20 Perhitungan Cost per Bobot.....	41
Tabel 4.21 Perbandingan Tarif dengan Unit Cost Riil per Kelas	41
Tabel 4.22 Data Laporan Laba Rugi dan Posisi Keuangan Tahun 2024.....	42
Tabel 4.23 Tabel Perhitungan Efisiensi Tahun 2024.....	45
Tabel 4.24 Tabel Uji Validitas (Putaran Pertama).....	46
Tabel 4.25 Tabel Uji Validitas (Putaran Kedua)	47
Tabel 4.26 Tabel Uji Reliabilitas	48
Tabel 4.27 Data Rekapitulasi Kuesioner Mutu Pelayanan	49
Tabel 4.28 Hasil Perhitungan Profitabilitas Rumah Sakit	55

