

TESIS

**REKOMENDASI PENGENDALIAN BIAYA BERDASARKAN HASIL
ANALISIS *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*
(Studi Kasus Untuk Menurunkan *Opportunity Cost* Akibat Waktu Tunggu
Pelayanan Resep di Depo Farmasi Rawat Jalan RSI Jemursari Surabaya)**



SONY WIJAYA

**UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI ADMISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN
SURABAYA
2020**

TESIS

**REKOMENDASI PENGENDALIAN BIAYA BERDASARKAN HASIL
ANALISIS *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*
(Studi Kasus Untuk Menurunkan *Opportunity Cost* Akibat Waktu Tunggu
Pelayanan Resep di Depo Farmasi Rawat Jalan RSI Jemursari Surabaya)**



OLEH :

**SONY WIJAYA
NIM 101614453020**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI ADMISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN
SURABAYA
2020**

**REKOMENDASI PENGENDALIAN BIAYA BERDASARKAN HASIL
ANALISIS *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*
(Studi Kasus Untuk Menurunkan *Opportunity Cost* Akibat Waktu Tunggu
Pelayanan Resep di Depo Farmasi Rawat Jalan RSI Jemursari Surabaya)**

**TESIS
Untuk Memperoleh Gelar Magister Kesehatan
Minat Studi Manajemen Pemasaran dan Keuangan Pelayanan Kesehatan
Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Airlangga**

Oleh :

**SONY WIJAYA
NIM 101614453020**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM MAGISTER
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN
SURABAYA
2020**

PENGESAHAN

**Dipertahankan di Depan Tim Penguji Tesis
Minat Studi Manajemen Pemasaran dan Keuangan Pelayanan Kesehatan
Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga
dan Diterima Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Magister Kesehatan (M.Kes.)
Pada tanggal 19 Desember 2020**

Mengesahkan

**Universitas Airlangga
Fakultas Kesehatan Masyarakat**

Dekan,


**Dr. Santi Martini, dr., M.Kes.,
NIP 196609271997022001**

Tim Penguji:

Ketua : Dr. Ernawaty, drg., M.Kes.
Anggota : 1. Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg., M.S.
2. Widodo Jatim P., dr., M.S., M.PH., Dr.PH.
3. Dr. Thinni Nurul Rochmah, Dra.Ec., M.Kes.
4. Hargo Wahyuono, S.E.Ak., M.Si.
5. Nurman Hermawan, S.TP., M.Kes.

PERSETUJUAN

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Kesehatan (M.Kes.)
Minat Studi Manajemen Pemasaran dan Keuangan Pelayanan Kesehatan
Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Airlangga**

Oleh:

**SONY WIJAYA
NIM 101614453020**

**Menyetujui,
Surabaya, 19 Desember 2020**

Pembimbing Ketua



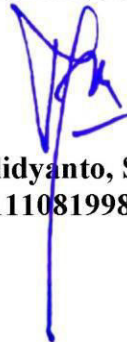
**Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg., M.S.
NIP 196202281989112001**

Pembimbing



Widodo Jatim P., dr., M.S., M.PH., Dr.PH.

**Mengetahui,
Koordinator Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan**



**Dr. Djazuly Chalidyanto, S.KM., M.ARS.
NIP 197111081998021001**

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Sony Wijaya
NIM : 101614453020
Program Studi : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Minat Studi : Manajemen Pemasaran dan Keuangan Pelayanan Kesehatan
Angkatan : 2016
Jenjang : Magister

menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan tesis saya yang berjudul:

REKOMENDASI PENGENDALIAN BIAYA BERDASARKAN HASIL ANALISIS *ACTIVITY BASED MANAGEMENT*
(Studi Kasus Untuk Menurunkan *Opportunity Cost* Akibat Waktu Tunggu Pelayanan Resep di Depo Farmasi Rawat Jalan RSI Jemursari Surabaya)

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan tindakan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Surabaya, 19 Desember 2020



(Sony Wijaya)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Ta'ala atas Rahman dan Rahim-Nya penyusunan tesis dengan judul **“Rekomendasi Pengendalian Biaya Berdasarkan Hasil Analisis *Activity Based Management* (Studi Kasus Untuk Menurunkan *Opportunity Cost* Akibat Waktu Tunggu Pelayanan Resep di Depo Farmasi Rawat Jalan RSI Jemursari Surabaya)”** ini dapat terselesaikan.

Tesis ini berisikan mengenai rekomendasi pengendalian biaya untuk menurunkan *opportunity cost* akibat aktivitas tidak bernilai tambah yang terjadi di depo farmasi rawat jalan RSI Jemursari. Penyelesaian tesis telah melibatkan banyak pihak, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg., M.S. selaku pembimbing ketua, kepada Widodo Jatim P, dr., MS., M.PH., Dr.PH selaku pembimbing yang di tengah kesibukannya telah meluangkan waktu, tenaga serta pikiran untuk memberikan pengarahan, saran dan bimbingan.

Ucapan terima kasih kami sampaikan pula kepada:

1. Prof. Dr. Moh. Nasih, S.E., M.T., Ak., CMA. selaku Rektor Universitas Airlangga Surabaya, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada kami untuk mengikuti pendidikan program Magister.
2. Dr. Santi Martini, dr., M.Kes. selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada kami untuk mengikuti pendidikan program Magister.
3. Dr. Djazuly Chalidyanto, S.KM., M.ARS., selaku Koordinator Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga.
4. Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg.,M.S dan Widodo Jatim P, dr., MS., M.PH., Dr.PH terimakasih atas bimbingannya selama ini.
5. Dr. Ernawaty.,drg.,M.Kes sebagai dosen wali yang selalu memberikan semangat kepada saya.
6. Bapak ibu dosen serta rekan-rekan sekretariat Administrasi dan Kebijakan Kesehatan di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga atas semua dukungan dan bantuannya.
7. Instruktur Ilham Akhsanu Ridlo, SKM., M.Kes . beserta seluruh staf pengajar dan keluarga besar Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Program Magister Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
8. Segenap keluarga besar RSI Jemursari khususnya Depo 1 instalasi farmasi atas dukungan dan partisipasinya dalam penelitian ini.
9. Seluruh Responden penelitian di RSI Jemursari.
10. Pak nurman sebagai pembimbing lapangan saya dari residensi sampai tesis ini, mbk widya, drg fitri yang selalu saya repoti.
11. Non Nerito yang selalu kasih jalan keluar atas semua lika liku kebingungan ide menyelesaikan tesis ini
12. Istri dr Farika Miftahul Roifah dan anak saya Refandra Gibran Al Kahfi atas dukungannya selama menyelesaikan tesis ini
13. Mas Kukuh, Mas Husni dan Mbak Ade yang selalu mendukung kelancaran

administrasi untuk mewujudkan tesis ini.

14. Semua sahabatku yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas do'a dan dukungannya.

Saya menyadari bahwa penulisan dan penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kami sangat mengharapkan masukan dan arahan dari semua pihak terkait guna kesempurnaan tesis ini. Atas segala dukungan dan masukannya, kami mengucapkan banyak terima kasih. Demikian, semoga tesis ini bisa memberi manfaat bagi diri saya sendiri dan pihak lain yang menggunakan.

Surabaya, 19 Desember 2020

Penulis

SUMMARY

Recommendation of Cost Containment based on the Results of Activity Based Management Analysis (Case Study to Reduce Opportunity Cost Due To Waiting Time For Prescription Services at The Outpatient Pharmacy Depot 1 in RSI Jemursari Surabaya)

The results of the waiting time report for outpatient prescription services at Depot 1 Pharmacy Instalation in RSI Jemursari Surabaya in 2019 showed that the waiting time for prescription services for concocted drugs was 103,58 minutes, 94,21 for chronics drugs, 49,77 for non chronics drugs. These results were longer than the minimum service standard (SPM), with value <60 minutes for concocted drugs and <30 minutes for finished drugs (chronic and non chronic drugs), so the results show that the waiting time is 43,58 minutes longer for concocted drugs and 94,21 minutes longer for chronic drugs dam 19,77 minutes longer for non chronics drug.

The number of activities in the prescription service process affects the longer waiting time, the activity analysis using activity based management results in activities that are not added value which causes the opportunity loss and opportunity cost both patients and hospitals to increase. Controlling these costs (opportunity cost) can be done by controlling activities. Currently, a number of cost containment elements have been carried out at RSI Jemursari Surabaya

The purpose of this study was to compiled cost containment recommendations based on the results of Activity Based Management analysis to reduce the opportunity cost of prescription services in outpatient pharmacy depot 1 at RSI Jemursari Surabaya. This study also has specific objectives, including: 1) Identifying activities in the outpatient pharmacy service process at RSI Jemursari Surabaya, 2) Identifying value-added and non-value-added activities in the prescription service process at outpatient pharmacy depot at RSI Jemursari Surabaya, 3) Analyzing the opportunity loss of prescription services at the outpatient pharmacy depot 1 at RSI Jemursari Surabaya, 4) Analyzing the opportunity cost of prescription services at the outpatient pharmacy depot at RSI Jemursari Surabaya, 5) Identify the implementation of cost containment elements in the prescription service process at the outpatient pharmacy depot at RSI Jemursari Surabaya, 6) Prepare cost containment recommendations using the results of the Activity Based Management analysis and the identification results of the implementation of the elements of cost containment at this time to reduce the opportunity cost of the prescription service process at the outpatient pharmacy depot of RSI Jemursari Surabaya.

This study was an observational study conducted by observing the activity process and recording the time needed to complete a prescription service process in an outpatient pharmacy depo, then the time required in each process will be broken down, so that the costs of each activity will be known to be able to be controlled (cost containment). The research location was conducted at RSI Jemursari

Surabaya. The time of data collection was carried out in January 2020. The number of recipes was increased to 120 recipes. The sampling procedure was random sampling, done by taking samples randomly at peak hours at the depot 1 of the outpatient pharmacy of RSI Jemursari.

The results of this study including: 1) There were 69 activities related prescription services in outpatient depot 1 with 15 staff assigned to provide prescription services with an average service time for concocted drugs is 75,01 minutes, chronic drugs are 71,14 minutes, and non chronic drugs 46,3 minutes. 2) Currently all prescription service activities are value added activities, but there were 9 prescription service activities that can be accelerated by adding human resources and there are 2 prescription service activities can be reduce if this activities are carried out according Standard Operating Procedure in previous process. 3) The average opportunity loss of respondents who waited for prescription for concocted drugs was 75,01 minutes, for chronic drugs 71,14 minutes, and 46,3 minutes for non chronic drugs. Average hospital opportunity loss per prescription for concocted drugs is 15 minutes, chronic drugs 41, 14 minutes, and chronic drugs 16,3 minutes per prescription. 4) The average total opportunity cost of respondents with civil servant jobs are IDR 51.887,97, respondents with retired jobs were IDR 14.600, respondents with private jobs IDR 63.678,24, respondents with self employed jobs IDR 99.424,45, housewives IDR 73.300. The average hospital opportunity cost IDR 8,206,697 per month. 5) The cost containment elements have not been implemented which is indicated by 73.19% of the cost containment elements are not implemented 6) Recommendation of cost containment by developing a cost-conscious culture strategy, developing cost monitoring tools, formulating planning and policies cost management, and arrange an incentive system if the opportunity cost decreases.

The conclusion of this study was that efforts had made to reduce the opportunity cost that must be borne by patients and hospitals due to non-value added activities in outpatient pharmacy depots can be done by implementing cost containment recommendations which also includes the development of 4 stages, consisted of cost awareness, cost monitoring, cost management and cost incentives.

RINGKASAN

Rekomendasi Pengendalian Biaya Berdasarkan Hasil Analisis *Activity Based Management* (Studi Kasus Untuk Menurunkan *Opportunity Cost* Akibat Waktu Tunggu Pelayanan Resep di Depo Farmasi Rawat Jalan RSI Jemursari Surabaya)

Hasil laporan waktu tunggu pelayanan resep pasien rawat jalan di Depo 1 Instalasi Farmasi RSI Jemursari Surabaya tahun 2019 menunjukkan hasil bahwa lama waktu tunggu pelayanan resep untuk obat racikan adalah 103,58 menit, 94,21 menit untuk obat jadi kronis, 49,77 menit untuk obat jadi non kronis. Hasil tersebut lebih lama dari standar pelayanan minimal (SPM) yang ditetapkan yaitu < 60 menit untuk obat racikan dan < 30 menit untuk obat jadi, sehingga hasil menunjukkan waktu tunggu 43,58 menit lebih lama untuk obat racikan dan 64,21 menit lebih lama untuk obat jadi kronis, 19,77 menit untuk obat jadi non kronis.

Banyaknya aktivitas di proses pelayanan resep berpengaruh pada waktu tunggu lebih lama, analisis aktivitas dengan menggunakan *activity based management* menghasilkan aktivitas yang tidak bernilai tambah yang menyebabkan *opportunity loss* dan *opportunity cost* yang ditanggung pasien dan rumah sakit meningkat. Pengendalian biaya ini (*opportunity cost*) bisa dilakukan dengan pengendalian aktivitas. Saat ini sejumlah unsur pengendalian biaya sudah dilakukan di RSI Jemursari Surabaya.

Tujuan dari penelitian ini adalah menyusun rekomendasi pengendalian biaya berdasarkan hasil analisis *Activity Based Management* untuk menurunkan *opportunity cost* pelayanan resep di depo farmasi rawat jalan RSI Jemursari Surabaya. Penelitian ini juga memiliki tujuan khusus, yaitu : 1) Menganalisis aktivitas pada proses pelayanan resep di depo farmasi rawat jalan RSI Jemursari Surabaya, 2) Mengidentifikasi aktivitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah pada proses pelayanan resep di depo farmasi rawat jalan RSI Jemursari Surabaya, 3) Menganalisis *opportunity loss* pelayanan resep di depo farmasi rawat jalan RSI Jemursari Surabaya, 4) Menganalisis *opportunity cost* pelayanan resep di depo farmasi rawat jalan RSI Jemursari Surabaya, 5) Mengidentifikasi pelaksanaan empat unsur pengendalian biaya di proses pelayanan resep di depo farmasi rawat jalan RSI Jemursari Surabaya, 6) Menyusun rekomendasi pengendalian biaya menggunakan hasil analisis *Activity Based Management* dan hasil identifikasi pelaksanaan empat unsur pengendalian biaya saat ini untuk menurunkan *opportunity cost* proses pelayanan resep di depo farmasi rawat jalan RSI Jemursari Surabaya.

Penelitian ini merupakan penelitian observasional dengan mengamati proses aktivitas, mencatat waktu dan SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proses pelayanan resep di depo farmasi rawat jalan. Seluruh aktivitas dilakukan analisis berdasarkan teori *Activity Based Management* untuk mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dengan 3 kriteria Aktivitas tidak bermanfaat dan benar-benar bisa dihapus, Aktivitas yang bisa dikurangi dengan menambah petugas.,

aktivitas yang bisa dilakukan di unit lain. *Opportunity loss* pasien di hitung dari waktu yang dibutuhkan mulai resep diberikan sampai obat di terima pasien. *Opportunity loss* rumah sakit dihitung dari selisih waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan resep dengan standar SPM. *Opportunity cost* pasien di hitung dengan mengkonversi waktu tunggu pelayanan resep dengan pendapatan yang hilang selama menunggu pelayanan resep. *Opportunity Cost* rumah sakit di hitung dari jumlah *over time* dan jumlah potensi keuntungan obat pasien umum yang batal diambil oleh pasien karena waktu tunggu yang lama. Identifikasi pelaksanaan empat unsur pengendalian biaya melalui kuesioner. Lokasi Penelitian dilakukan di RSI Jemursari Surabaya. Waktu pengambilan data dilakukan pada bulan Januari 2020. Jumlah resep dilebihkan menjadi 120 resep. Prosedur pengambilan sampel dengan random sampling yaitu dengan mengambil sampel secara acak pada *peak hour* di depo 1 farmasi rawat jalan RSI Jemursari.

Hasil penelitian ini antara lain : 1) Ada 69 aktivitas yang terkait dengan pelayanan resep di depo 1 farmasi rawat jalan dengan 15 staf yang bertugas untuk melakukan pelayanan resep dengan rata-rata waktu pelayanan untuk obat racikan adalah 75,01 menit, obat kronis adalah 71,14menit, dan obat non kronis 46,3 menit 2) Saat ini semua aktivitas pelayanan resep adalah aktivitas yang bernilai tambah, tetapi ada 9 aktivitas pelayanan resep yang bisa dipercepat dengan penambahan SDM dan ada 2 aktivitas yang bisa dikurangi jika aktivitas ini dikerjakan sesuai SOP di proses sebelumnya 3) Rata-rata *opportunity loss* responden yang menunggu resep obat racikan adalah 75,01 menit, obat kronis 71, 14 menit, dan obat non kronis 46,3 menit. Rata-rata *opportunity loss* rumah sakit per resep untuk obat racikan adalah 15 menit, obat kronis 41, 14 menit, dan obat non kronis 16, 3 menit per resep 4) Rata-rata total *opportunity cost* responden dengan pekerjaan PNS adalah Rp 51.887,97, reponden dengan pekerjaan pensiunan Rp 14.600, responden dengan pekerjaan swasta Rp 63.678, 24, responden dengan pekerjaan wirawasta Rp 99.424,45, responden ibu rumah tangga Rp 73.300, rata -rata *opportunity cost* rumah sakit Rp 8.206.697 per bulannya 5). Empat unsur pengendalian biaya belum terlaksana yang ditandai dengan 73,19% unsur pengendalian biaya tidak dilakukan, 6) Rekomendasi pengendalian biaya dengan menyusun strategi budaya sadar biaya, pengembangan perangkat pemantauan biaya, penyusunan perencanaan dan kebijakan pengelolaan biaya , dan menyusun sistem insentif jika *opportunity cost* turun.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk menurunkan *opportunity cost* di depo farmasi rawat jalan dapat dilakukan dengan menerapkan rekomendasi pengendalian biaya yang juga mencakup pengembangan 4 unsur, yaitu meningkatkan kesadaran dan pemahaman staf terhadap biaya aktivitas, pengelolaan biaya aktivitas, pemantauan biaya aktivitas dan pemberian hadiah untuk perilaku yang bisa menurunkan biaya aktivitas.