# SEHAT FINANSIAL RUMAH SAKIT

## Panduan Pemula Mengelola Risk Register Dan Mitigasi Piutang Macet

Penulis:
dr. Neny Herawati, MKKK
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA



# SEHAT FINANSIAL RUMAH SAKIT

## Panduan Pemula Mengelola Risk Register Dan Mitigasi Piutang Macet

Penulis:
dr. Neny Herawati, MKKK
Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.
Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA

Penerbit Widina

**SEHAT FINANSIAL RUMAH SAKIT: PANDUAN PEMULA MENGELOLA RISK REGISTER DAN MITIGASI PIUTANG MACET**

Penulis:
**dr. Neny Herawati, MKKK**
**Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.**
**Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA**

Desain Cover:
**Helmaria Ulfa**

Sumber Ilustrasi:
**www.freepik.com**

Tata Letak:
**Handarini Rohana**

Editor:
**Neneng Sri Wahyuni**

ISBN:
**978-634-317-179-9**

Cetakan Pertama:
**Juli, 2026**

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
**by Penerbit Widina Media Utama**

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**PENERBIT:**
**WIDINA MEDIA UTAMA**
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

**Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025**
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

# KATA PENGANTAR

Rumah sakit adalah institusi yang berdiri di atas dua pilar besar: kemanusiaan dan keberlanjutan bisnis. Di satu sisi, ada sumpah medis untuk menyelamatkan nyawa pasien (patient safety). Di sisi lain, ada realitas operasional bahwa obat, alat kesehatan, utilitas, dan kesejahteraan staf tidak bisa dibayar menggunakan niat baik semata.

Oleh karena itu, menjaga rumah sakit agar tetap sehat finansial sama pentingnya dengan menjaga kesehatan pasien yang dirawat di dalamnya. Ketika aliran kas (cash flow) terganggu, seluruh rantai pelayanan klinis terancam ikut lumpuh.

Di era dinamis saat ini, manajemen rumah sakit dihadapkan pada ketidakpastian yang tinggi. Risiko telah bertransformasi menjadi ancaman strategis yang kompleks. Mulai dari tantangan pengelolaan piutang penjaminan yang tertahan, perlunya penyelarasan tata laksana medis terhadap perkembangan regulasi jaminan kesehatan nasional, mitigasi risiko hukum demi menjaga reputasi institusi, hingga pemeliharaan prasarana fisik demi menjamin keberlanjutan operasional.

Buku berjudul "Sehat Finansial Rumah Sakit: Panduan Pemula Mengelola Risk Register dan Mitigasi Piutang Macet" ini hadir sebagai instrumen navigasi taktis bagi para pemula. Baik jajaran manajemen baru, staf administrasi, keuangan, maupun tenaga medis, diajak untuk melihat risiko secara jernih dan terukur. Keselamatan organisasi rumah sakit bukanlah tugas tunggal direksi, melainkan tanggung jawab kolektif yang harus dikawal bersama melalui integrasi lintas fungsi.

Fokus utama buku ini adalah memberikan panduan praktis, langkah-demi-langkah, mengenai cara menyusun dan mengelola Risk Register (Daftar Risiko) sebagai sistem radar peringatan dini rumah sakit. Melalui pendekatan matriks 5x5 yang sederhana, pembaca akan diajak menyaring ratusan potensi bahaya di lapangan hingga mampu menetapkan skala prioritas intervensi (Top Priority List). Tidak berhenti pada teori, buku ini juga membedah berbagai studi kasus riil berbasis data historis yang mencakup aspek keuangan, strategi bisnis, hukum, hingga operasional fasilitas.

Semoga buku ini mampu menjadi panduan aplikatif yang tidak hanya memperkaya khazanah literatur manajemen rumah sakit, tetapi juga mampu mengamankan stabilitas cash flow dan menjaga keberlanjutan layanan institusi Anda dari berbagai guncangan risiko eksternal.

Selamat membaca dan selamat bersama-sama mewujudkan rumah sakit yang sehat finansial.

Jakarta, Juni 2026

Tim Penulis

# DAFTAR ISI

**KATA PENGANTAR.....iii**
**DAFTAR ISI ..... vi**
**BAB 1 FONDASI MANAJEMEN RISIKO RUMAH SAKIT UNTUK PEMULA .....1**
A. Keseimbangan Strategis: Tata Kelola Bisnis, Teknologi Medis, dan Keselamatan Pasien .....1
B. Mengenal Kategori Risiko Utama di Rumah Sakit dan Efek Domino Keterkaitannya .....5
C. Siklus Pendapatan Rumah Sakit (Revenue Cycle Management) dan Hubungannya Dengan Tata Kelola Risiko .....14
**BAB 2 ANATOMI RISK REGISTER: SENJATA UTAMA PENGENDALIAN RISIKO.....25**
A. Apa Itu Risk Register? .....25
B. Siklus Metode “C-E-P-A-T” Dalam Pengelolaan Risiko.....27
**BAB 3 PRAKTIK MENYUSUN RISK REGISTER & PENENTUAN TOP PRIORITY LIST.....35**
A. Kamus Skoring Matriks 5x5: Panduan Objektif Tahap "Estimasi" .....35
B. Menghitung Total Skor Risiko dan Membaca Wilayah Warna.....39

**BAB 4 BEDAH KASUS BAGIAN I: RISIKO FINANSIAL & STRATEGI BISNIS (KLAIM & BPJS)..... 43**
A. Kasus 1: Risiko Piutang Macet Asuransi Rekanan (Kategori Risiko Finansial) ..... 43
B. Kasus 2: Risiko Ketergantungan Jaminan Pembiayaan Tunggal (Kategori Risiko Strategis) ..... 47
**BAB 5 BEDAH KASUS BAGIAN II: RISIKO HUKUM, REPUTASI, & OPERASIONAL FASILITAS ..... 55**
A. Kasus 3: Risiko Tuntutan Hukum Atas Dugaan Kelalaian Medis (Kategori Risiko Hukum, Reputasi & Kepatuhan) ..... 55
B. Kasus 4: Risiko Terhentinya Pelayanan Akibat Kerusakan Gedung dan Utilitas (Kategori Risiko Operasional) ..... 60
**GLOSARIUM ISTILAH MANAJEMEN RISIKO RUMAH SAKIT ..... 65**
**KUIS EVALUASI ..... 67**
**DAFTAR PUSTAKA ..... 71**
**PROFIL PENULIS ..... 73**
**SINOPSIS ..... 75**

# BAB 1

# FONDASI MANAJEMEN RISIKO RUMAH SAKIT UNTUK PEMULA

## A. KESEIMBANGAN STRATEGIS: TATA KELOLA BISNIS, TEKNOLOGI MEDIS, DAN KESELAMATAN PASIEN

Rumah sakit adalah tempat pelayanan umum yang sangat luas dan melibatkan banyak profesi. Di bawah satu atap yang sama, berbagai keahlian yang berbeda harus bekerja sama dalam satu kesatuan. Kita dapat melihat bagaimana dokter, perawat, petugas farmasi, teknisi alat, hingga staf administrasi dan keuangan harus saling mendukung setiap waktu demi memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Agar rumah sakit dapat bertahan dalam jangka panjang dan mampu bersaing, pengelolaan organisasi tidak bisa lagi dilakukan dengan cara sekadar berjalan apa adanya namun harus dikelola

# BAB 2

# ANATOMI RISK REGISTER: SENJATA UTAMA PENGENDALIAN RISIKO

## A. APA ITU RISK REGISTER?

Bagi seorang pemula, melangkah masuk ke dalam ranah manajemen risiko sering kali memicu bayangan tentang tumpukan buku regulasi yang tebal dan kaku. Namun, ada satu instrumen praktis yang menjadi pusat dari seluruh aktivitas pengawasan keselamatan organisasi. Instrumen tersebut dinamakan **Risk Register atau Daftar Risiko**.

Untuk mempermudah pemahaman awal, mari kita bayangkan Risk Register ini seperti dashboard atau radar navigasi pada sebuah kendaraan besar. Saat kita mengendarai mobil di jalur yang panjang, dashboard akan memberikan tanda peringatan dini yang sangat akurat. Jika suhu mesin terlalu panas, lampu indikator akan berkedip.

# BAB 3

# PRAKTIK MENYUSUN RISK REGISTER & PENENTUAN TOP PRIORITY LIST

## A. KAMUS SKORING MATRIKS 5X5: PANDUAN OBJEKTIF TAHAP "ESTIMASI"

Dalam langkah kedua metode CEPAT, yaitu Estimasi, kita tidak boleh mengukur risiko hanya berdasarkan tebakan, perasaan, atau perkiraan sepihak. Kelemahan utama cara lama adalah penilaian yang terlalu subjektif. Sebagai contoh, keterlambatan berkas klaim bisa dianggap bencana besar bagi orang keuangan karena menghambat pencairan uang. Namun, bagi dokter, hal itu mungkin dirasa sebagai urusan administrasi sepele yang tidak mengganggu pengobatan pasien.

# BAB 4

## BEDAH KASUS BAGIAN I: RISIKO FINANSIAL & STRATEGI BISNIS (KLAIM & BPJS)

### A. KASUS 1: RISIKO PIUTANG MACET ASURANSI REKANAN (KATEGORI RISIKO FINANSIAL)

a. Kronologi dan Paparan Risiko (Risk Exposure)

Pada tahun buku 2024, sebuah rumah sakit menghadapi ancaman penurunan likuiditas kas (cash flow crunch) yang sangat serius akibat adanya piutang macet yang belum dibayarkan oleh salah satu asuransi rekanan (Asuransi Reliance) sebesar Rp 6.000.000.000. Berdasarkan data historis tabel umur piutang (aging schedule), tagihan bernilai besar ini telah menunggak selama lebih dari 12 bulan ( > 360 hari) akibat akumulasi keterlambatan pembayaran dari pihak penjamin karena berkas administrasi yang kurang lengkap, seperti dokumen

# BAB 5

## BEDAH KASUS BAGIAN II: RISIKO HUKUM, REPUTASI, & OPERASIONAL FASILITAS

### A. KASUS 3: RISIKO TUNTUTAN HUKUM ATAS DUGAAN KELALAIAN MEDIS (KATEGORI RISIKO HUKUM, REPUTASI & KEPATUHAN)

a. Kronologi dan Dampak Ganda (Risk Impact)

Rumah sakit menghadapi potensi risiko munculnya tuntutan hukum dan gugatan ganti rugi dari pihak pasien atas dugaan malpraktik serta insiden keselamatan pasien (patient safety). Dampak dari meledaknya risiko ini bersifat ganda dan sangat merusak.

Pertama, rumah sakit akan mengalami hancurnya kepercayaan publik (Risiko Reputasi) akibat pemberitaan negatif yang meluas. Kedua, munculnya beban biaya tak terduga dalam jumlah yang sangat besar (financial loss).

# DAFTAR PUSTAKA


BPJS Kesehatan. (2024). *Panduan Teknis Verifikasi Klaim Fasilitas Kesehatan Rujukan Tingkat Lanjutan*. Jakarta: Direktur Jaminan Pelayanan Kesehatan BPJS Kesehatan.

Joint Commission International. (2020). *Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals (7th ed.).* Illinois: Joint Commission Resources.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Kesehatan No. 11 Tahun 2017 tentang Keselamatan Pasien*. Jakarta: Kemenkes RI.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Kesehatan No. 25 Tahun 2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Kementerian Kesehatan*. Jakarta: Kemenkes RI.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Kesehatan No. 3 Tahun 2020 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit.* Jakarta: Kemenkes RI.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2022). *Keputusan Menteri Kesehatan No. HK.01.07/MENKES/1128/2022 tentang Standar Akreditasi Rumah Sakit*. Jakarta: Kemenkes RI.

Sari, K. (2021). *Manajemen Arus Kas dan Likuiditas Finansial Rumah Sakit di Era JKN. Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 7(2), 85-94.

Sugiyarto, T. (2021). *Manajemen Keuangan Rumah Sakit di Era Jaminan Kesehatan Nasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

World Health Organization. (2019). *International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD-10).* Geneva: WHO.

World Health Organization. (2019). *ICD-9-CM Coding Handbook with Answers*. Geneva: WHO.

# PROFIL PENULIS

**dr. Neny Herawati, MKKK**



Penulis adalah seorang dokter, praktisi manajemen senior, dan eksekutif rumah sakit yang telah mendedikasikan karier profesionalnya selama lebih dari 15 tahun di dunia manajemen rumah sakit dan klinik. Memiliki latar belakang pendidikan kedokteran yang kuat serta diperdalam dengan keahlian pascasarjana di bidang Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (MKKK), penulis memiliki kompetensi yang sangat komprehensif dalam mengawinkan aspek pelayanan klinis, keselamatan kerja, dan keberlanjutan bisnis institusi kesehatan. Rekam jejak kepemimpinan penulis di dunia perumahsakitan nasional sangat matang dan tepercaya, dibuktikan dengan keberhasilannya memegang tongkat komando tertinggi sebagai Direktur di 3 Rumah Sakit yang berbeda, serta memimpin jajaran eksekutif korporat di 2 Perusahaan Terbatas (PT) Rumah Sakit. Melalui perjalanan panjang mengelola berbagai dinamika operasional tersebut, penulis memiliki keyakinan mendalam bahwa manajemen mitigasi risiko (Risk Register) bukanlah sebuah beban administrasi kaku, melainkan sebuah instrumen komando utama yang

sangat membantu pimpinan dan seluruh tim middle management untuk memudahkan mereka dalam mengelola pelayanan rumah sakit harian.

**Dr. Osly Usman, M.Bus Mgt., M.Bus Syst.**

Beliau adalah seorang akademisi dan peneliti senior di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Dengan latar belakang pendidikan spesifik yang menghasilkan gelar ganda di bidang Manajemen Bisnis (*Master of Business Management*) dan Sistem Bisnis (*Master of Business Systems*), kepakaran beliau berfokus pada irisan antara manajemen strategis, sistem informasi manajemen, pemasaran, dan perilaku organisasi. Sebagai pendidik di tingkat sarjana hingga pascasarjana, Dr. Osly sangat aktif menghasilkan berbagai publikasi riset terapan di jurnal nasional maupun internasional, menjadikannya figur akademik yang solid dalam mengawal metodologi dan strategi bisnis berkelanjutan.

**Dr. Mundiharno, M.Si., CSA, GRCP, GRCA**

Beliau merupakan representasi ideal dari perpaduan antara akademisi dan praktisi strategis di sektor publik dan keuangan. Selain perannya di dunia pendidikan tinggi, Dr. Mundiharno memiliki rekam jejak kepemimpinan eksekutif yang sangat kuat, salah satunya pernah mengemban amanah sebagai Direktur Keuangan dan Investasi di BPJS

Kesehatan. Kepakarannya dalam hal tata kelola organisasi dan mitigasi ketidakpastian terlegitimasi secara ketat melalui sertifikasi profesional yang disandangnya, yakni *Certified Securities Analyst* (CSA), *Governance, Risk, and Compliance Professional* (GRCP), serta *Governance, Risk, and Compliance Auditor* (GRCA). Latar belakang ini menjadikan beliau otoritas yang sangat mumpuni dalam disiplin ilmu Manajemen Risiko, khususnya dalam konteks arsitektur kelembagaan dan instrumen pengendalian publik.

# SINOPSIS

Buku berjudul "Sehat Finansial Rumah Sakit: Panduan Pemula Mengelola Risk Register dan Mitigasi Piutang Macet" ini ditulis sebagai wujud sumbangsih pemikiran nyata penulis untuk mencetak generasi manajer rumah sakit yang tangguh. Melalui pendekatan praktis metode CEPAT yang dituangkan di dalam buku ini, penulis membagikan sari pati pengalaman empirisnya agar dapat diaplikasikan dengan mudah oleh para kepala ruangan, kepala instalasi, dan manajer divisi dalam memitigasi kebocoran dana, mengawal obat dan BMHP, serta menjaga keselamatan pasien (patient safety) demi mewujudkan rumah sakit yang sehat finansial.




# SEHAT FINANSIAL RUMAH SAKIT

## Panduan Pemula Mengelola Risk Register Dan Mitigasi Piutang Macet

Buku ini hadir sebagai panduan praktis bagi manajemen rumah sakit, tenaga kesehatan, staf administrasi, serta siapa pun yang ingin memahami pentingnya pengelolaan risiko dalam menjaga keberlanjutan layanan kesehatan. Buku ini menjelaskan keterkaitan erat antara kesehatan finansial rumah sakit, keselamatan pasien, dan tata kelola organisasi yang baik. Dengan bahasa yang mudah dipahami, pembaca diajak mengenal konsep dasar manajemen risiko, siklus pendapatan rumah sakit (Revenue Cycle Management), serta berbagai kategori risiko yang dapat memengaruhi kinerja institusi.

Melalui pendekatan yang sistematis, buku ini memperkenalkan penyusunan Risk Register sebagai instrumen utama dalam mengidentifikasi, menganalisis, memetakan, dan mengendalikan risiko. Pembahasan dilengkapi dengan metode C-E-P-A-T (Cari, Estimasi, Peta, Aksi, dan Tunjuk), matriks penilaian risiko 5×5, serta langkah-langkah praktis dalam menentukan prioritas penanganan risiko. Penyajian materi dirancang secara aplikatif sehingga pembaca tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu menerapkannya dalam pengelolaan risiko di lingkungan rumah sakit.

Keunggulan buku ini terletak pada penyajian berbagai studi kasus nyata yang membahas risiko finansial, strategi bisnis, hukum, reputasi, hingga operasional fasilitas rumah sakit beserta strategi mitigasinya. Dengan memadukan konsep, praktik, dan contoh implementasi, buku ini menjadi referensi yang relevan bagi rumah sakit yang ingin memperkuat tata kelola risiko, menjaga stabilitas arus kas, meminimalkan potensi kerugian, serta meningkatkan mutu pelayanan kesehatan secara berkelanjutan.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Manajemen & Kesehatan

ISBN 978-634-317-179-9

9 786343 171799