

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat (UU no 44 tahun 2009). Dalam memberikan pelayanan kesehatan yang profesional, bermutu dan berkesinambungan rumah sakit harus menyediakan alat kesehatan yang memenuhi standar, peralatan tersebut terdiri dari peralatan medis untuk instalasi gawat darurat, rawat jalan, rawat inap, rawat intensif, kamar operasi, persalinan, radiologi, laboratorium klinik, pelayanan darah, rehabilitasi medik, farmasi, instalasi gizi, dan kamar jenazah (Permenkes no 56 tahun 2014).

Berdasarkan Permenkes no 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit terkait penyediaan alat laboratorium maka pengadaan alat laboratorium di rumah sakit merupakan suatu hal yang penting dalam memperbaiki kualitas layanan di rumah sakit swasta maupun pemerintah. Namun, biaya pengadaan alat laboratorium yang cukup tinggi dapat menjadi beban finansial bagi rumah sakit. Salah satu solusi untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan melakukan pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional (KSO).

Pengadaan alat melalui kerjasama operasional tidak hanya terpaku pada alat laboratorium saja, Beberapa alat medis lainnya juga disediakan melalui pengadaan secara kerjasama operasional seperti alat radiologi dan alat

hemodialisa. Dilansir dari Banjarmasin Post, 2017, menerangkan Rumah Sakit H. Damanhuri Barabai menggandeng PT. Prima Kimia Surya untuk kerjasama operasional pengadaan CT Scan dengan sistem bagi hasil (tribunhulusungaitengah.com). Pada berita lainnya di Antaranews Kalsel, 2016, menjelaskan RSUD Badaruddin Tanjung, Kabupaten Tabalong, Kalimantan Selatan, menegaskan adanya penambahan 4 unit alat cuci darah dengan tidak menggunakan dana APBD Kabupaten dan DAK namun menggunakan sistem bagi hasil atau kerjasama operasional mengingat saat ini permintaan pasien untuk cuci darah semakin meningkat (Kalsel.antaranews.com).

Rumah sakit swasta selalu berusaha memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dengan biaya yang efisien. Untuk itu, rumah sakit swasta memerlukan alat laboratorium yang memadai sebagai pendukung pelayanan medis mereka, namun seringkali membutuhkan biaya yang tinggi untuk membeli alat-alat tersebut. Pada beberapa kasus, rumah sakit dapat memilih menggunakan kerjasama operasional untuk memperoleh alat laboratorium yang dibutuhkan. Namun, belum diketahui secara jelas apakah pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional tersebut sangat efektif dalam penanggulangan biaya operasional dan apakah memberikan keuntungan bagi semua rumah sakit swasta. Meskipun banyak juga rumah sakit lainnya yang lebih memilih untuk membeli alat laboratorium sebagai asset rumah sakit karena berpikir lebih efisien dalam jangka panjang.

Dasar dari pengadaan alat laboratorium juga terdapat pada UU no 44 tahun 2009 tentang rumah sakit pasal 7 ayat 1 menyatakan rumah sakit harus

memenuhi persyaratan bangunan, prasarana, sumber daya manusia, kefarmasian dan *peralatan*, kemudian dilanjutkan pada pasal 15 ayat 1 dimana persyaratan kefarmasian yang disebutkan pada pasal 7 ayat 1 tersebut harus menjamin ketersediaan farmasi dan *alat kesehatan* yang bermutu, bermanfaat, aman, dan terjangkau. Tata cara pengadaan alat kesehatan rumah sakit terdapat pada pasal 30 ayat 1 poin c dimana setiap rumah sakit mempunyai hak melakukan ikatan kerjasama dengan pihak lain dalam rangka pengembangan pelayanan kesehatan (UU no 44/2009).

Persyaratan pengadaan laboratorium klinik dan alat laboratorium dapat dilihat pada Permenkes no 411 tahun 2010 tentang laboratorium klinik dan diperbaharui pada Permenkes no 43 tahun 2013 tentang cara penyelenggaraan laboratorium klinik yang baik. Permenkes ini menyebutkan bahwa proses pelayanan laboratorium klinik melalui 3 tahap yaitu tahap pra-analitik meliputi kegiatan persiapan pasien, menerima spesimen, mengambil spesimen, memberi identitas spesimen, menguji mutu air dan reagensia untuk alat laboratorium. Tahap analitik meliputi kegiatan pengolahan spesimen, pemeliharaan dan kalibrasi peralatan, pelaksanaan pemeriksaan, pengawasan ketelitian dan ketepatan pemeriksaan. Tahap post analitik meliputi kegiatan pencatatan hasil pemeriksaan dan pelaporan hasil pemeriksaan sampai pada klinisi atau dokter yang melakukan order pemeriksaan klinik. (Hartanto, 2015)

Lebih dari 10 tahun terakhir rumah sakit di Indonesia lebih memilih kerjasama operasional sebagai alternatif dalam pengadaan barang/jasa karena rumah sakit tidak perlu lagi memikirkan biaya perawatan alat yang mahal,

mengurangi resiko dan tidak mengganggu *cash flow*. Begitu pun di Kota Padang, banyak rumah sakit yang telah memakai kerjasama operasional dalam pengadaan alat laboratoriumnya terutama pada biaya pengadaan unit yang tinggi seperti alat *automatic analyzer laboratory* (alat hematologi, kimia klinik, elektrolit, dll)

Rumah sakit dalam melakukan pengadaan barang dan jasa mengacu pada Peraturan Pemerintah no 38 tahun 2015 yang merupakan perbaharuan dari Peraturan Pemerintah no 67 tahun 2005 tentang kerjasama Pemerintah dengan Badan Usaha dalam menyediakan infrastruktur (PP 38/2015) dan juga pada Peraturan Pemerintah no 54 tahun 2010 pasal 8 tentang pelaksanaan pengadaan barang dan jasa melalui swakelola dan/atau pemilihan penyedia barang/jasa (PP54/2010). Pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh rumah sakit secara swakelola dapat melalui pembelian langsung maupun kontrak kerjasama operasional dengan perusahaan penyedia barang dan jasa.

Kerjasama operasional menurut Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan nomor 39 adalah perjanjian antara dua pihak atau lebih dimana masing-masing sepakat untuk melakukan suatu usaha bersama dengan menggunakan aset dan atau hak usaha yang dimiliki dan secara bersama menanggung resiko usaha tersebut. Mengacu kepada PSAK tersebut, terdapat dua unsur penting dalam kerjasama operasional yaitu sepakat melakukan kerjasama dan menanggung resiko secara bersama. Kerjasama operasional dipilih sebagai salah satu alternatif pendanaan dengan alasan terbatasnya kemampuan salah satu pihak dalam memenuhi seluruh kebutuhan sumber dayanya (PSAK no 39).

Terdapat beberapa jenis konsep kerjasama operasional, diantaranya adalah kerjasama *outsourcing* dan *cosourcing*. Peneliti melakukan penelitian lebih mendalam tentang kerjasama *cosourcing* dari rumah sakit dengan perusahaan penyedia alat laboratorium. Konsep kerjasama operasional *cosourcing* memiliki 3 tipe yakni, model kerjasama reagen rental dengan keuntungan rumah sakit tidak perlu mengeluarkan biaya investasi untuk membeli alat laboratorium dengan syarat pembelian reagen wajib kepada pihak penyedia alat, kerjasama *revenue sharing* dengan keuntungan rumah sakit tidak perlu tambahan biaya modal dengan syarat rumah sakit harus bagi hasil dengan penyedia alat, kerjasama *cost per reportable report* dengan keuntungan rumah sakit tidak perlu tambahan biaya modal dengan syarat *revenue* untuk mitra kerjasama berasal dari jumlah pemeriksaan dikali tarif CPRR yang menjadi lampiran kontrak (Rachmawati, 2018).

Berhasil atau tidaknya sistem kerjasama operasional yang dilakukan oleh rumah sakit dilihat dari determinan yang mempengaruhinya. Determinan keberhasilan tersebut dinilai dari indikator-indikator yang ada. Berdasarkan kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) determinan adalah faktor yang menentukan, sedangkan indikator adalah sesuatu yang dapat memberikan (menjadi) petunjuk atau keterangan, dan keberhasilan adalah perihal (keadaan) berhasil, keadaan dimana maksud yang diinginkan tercapai, sebuah kondisi yang efektif (KBBI, <https://kbbi.web.id>). Maka determinan keberhasilan adalah faktor-faktor yang menentukan bahwa sebuah program sesuai dengan tujuan yang diinginkan dan indikator keberhasilan kerjasama

operasional adalah hal atau sesuatu yang dapat memberikan keterangan terhadap suatu keadaan bahwa kegiatan kerjasama operasional atau maksud yang diinginkan dalam kerjasama tersebut tercapai, menguntungkan dan efektif.

Menurut survei oleh *Kalorama Information* pada tahun 2021, pasar global untuk layanan kerjasama operasional alat laboratorium diperkirakan mencapai US\$ 20,3 miliar pada tahun 2026, dengan pertumbuhan tahunan sekitar 6,5% dari tahun 2021 hingga 2026. Ini menunjukkan bahwa pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional masih menjadi tren yang signifikan di industri laboratorium (Kalorama, 2021).

Sebuah studi kasus yang dilakukan di sebuah universitas di Indonesia pada tahun 2019 menemukan bahwa pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional dapat membantu universitas tersebut menghemat biaya yang signifikan. Universitas tersebut memperkirakan dapat menghemat sekitar 40% biaya pengadaan alat laboratorium dengan menggunakan jasa kerjasama operasional, daripada harus membeli alat laboratorium secara langsung (Sitorus R, 2019).

Penelitian di RSUP Nasional Dr.Cipto Mangunkusumo (RSCM) oleh Sri Meikaruniawati, dkk menghasilkan Mutu pelayanan laboratorium tercapai dengan turn around time di atas 90% dan hasil yang akurat. Kerjasama operasional ini menguntungkan kedua belah pihak dengan capaian *payback period* sesuai rencana 2,2 tahun dan pendapatan yang melebihi rencana. Pelaksanaan kerjasama operasional ini sudah efektif sesuai dengan tujuannya. Kerjasama operasional ini dapat diteruskan dengan model *Cost Per*

Reportable Result, dimana rumah sakit membayar mitra kerja sejumlah *output* yang dihasilkan dikalikan dengan *costnya*. (Meikaruniawati, dkk 2017).

Srie Hapsari Ekanova, dkk (2018) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa kerjasama operasional efektif namun dalam prosesnya ada terdapat kendala yang sering muncul seperti pemeliharaan dan perbaikan yang kadang lebih lama jika dibandingkan dengan yang tercantum dalam surat perjanjian kerjasama operasional.

Disamping keuntungan kerjasama operasional, beberapa peneliti juga menilai lebih efisien jika langsung membeli alat laboratorium daripada melalui pengadaan secara kerjasama operasional. Seperti penelitian oleh Rohmatullah (2018) menyatakan berdasarkan aliran kas pembelian alat laboratorium lebih menguntungkan daripada dengan kerjasama operasional disamping jika terjadi kendala masalah teknis rumah sakit harus menunggu lama teknisi dari pihak pemberi kerjasama operasional untuk memperbaiki alat.

Marini (2014) juga meneliti di Laboratorium Klinik Universitas Airlangga dengan hasil penyelenggaraan di pusat Laboratorium Klinik Universitas Airlangga untuk 10 tahun kedepan lebih menguntungkan dilakukan secara mandiri dibandingkan dengan kerjasama operasional. Penelitian di RSUP M. Djamil Padang oleh Yusirwan (2013) dalam tesisnya menyatakan investasi pembelian alat Cobas C111 untuk pemeriksaan alat kimia klinik layak dilakukan karena lamanya waktu pengembalian modal

investasi lebih cepat juga dapat meningkatkan pendapatan rumah sakit dan kredibilitas mutu layanan rumah sakit.

Penelitian yang telah dilakukan tersebut diatas terdapat dua kesimpulan dimana pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional lebih layak dan menguntungkan, sedangkan kesimpulan lainnya menyatakan pengadaan alat laboratorium dengan cara investasi atau pembelian lebih menguntungkan. Lalu, bagaimanakah dengan perspektif manajemen terkait hal ini?

Perspektif berdasarkan kamus besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sudut pandang atau pandangan. Pada penelitian terdahulu belum ada penjelasan mendalam mengenai perspektif manajemen terhadap pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional di rumah sakit, untuk itu perlu adanya penjelasan lebih mengenai hal ini.

Dari hasil survei awal penelitian di RSKB Ropanasuri Padang memiliki dua alat laboratorium yang pengadaannya secara kerjasama operasional dan satu alat dengan pengadaan pembelian langsung. Rumah sakit telah melakukan pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional selama lebih dari 3 tahun berjalan dengan kontrak kerjasama per 5 tahun. Kerjasama operasional alat laboratorium yang dijalankan adalah kerjasama operasional alat laboratorium tipe reagen rental yang maksudnya adalah pihak penyedia barang dan jasa meminjamkan alat laboratorium kepada rumah sakit dengan syarat dan ketentuan yang berlaku dimana rumah sakit berkewajiban membeli reagen atas alat tersebut hanya boleh pada penyedia barang dan jasa tersebut selama masa kerjasama dengan harga resmi yang berlaku saat pembelian.

Pada survei awal tersebut peneliti mendapatkan bahwa RSKB Ropanasuri melakukan kerjasama operasional alat laboratorium karena menimbang kondisi keuangan yang belum stabil pasca pandemi Covid 19 untuk mengganti alat *hematology analyzer* yang sudah lewat masa pakai dengan membeli alat yang baru. Di samping itu penggunaan alat laboratorium secara kerjasama operasional sedang marak dilakukan oleh banyak rumah sakit dan memberikan banyak keuntungan *financial* untuk rumah sakit.

Pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium di rumah sakit ini memperlihatkan tren peningkatan pemeriksaan laboratorium. Data 3 tahun terakhir terlihat peningkatan rata-rata pemeriksaan laboratorium patologi klinik sebesar 13,4% yang dan jumlah kunjungan laboratorium perbulannya yang fluktuatif. Tren yang semakin meningkat ini tentunya memberikan dampak positif terhadap rumah sakit. Namun untuk data pemeriksaan laboratorium patologi klinik khusus bagian hematologi memperlihatkan tren penurunan jumlah pemeriksaan sebesar 10% per tahun. Sedangkan RSKB Ropanasuri melakukan kerjasama operasional terhadap alat *hematology analyzer*.

Pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium ini juga secara tidak langsung mengurangi beban kerja dari teknisi rumah sakit dan analis sebagai operator dari alat serta meningkatkan pelayanan rumah sakit kearah yang lebih baik. Peningkatan kualitas pelayanan laboratorium di rumah sakit akan memberikan dampak kepuasan terhadap pasien dan rumah sakit selaku konsumen dari pengguna alat laboratorium secara kerjasama operasional.

Pengadaan alat laboratorium juga dapat mengurangi jumlah pemeriksaan laboratorium keluar rumah sakit sehingga menyebabkan pengeluaran rumah sakit dapat ditekan dan meningkatnya pendapatan bagian laboratorium. Pendapatan tersebut juga dipengaruhi oleh jumlah pemeriksaan yang dilakukan. Terdapat peningkatan persentase pendapatan laboratorium patologi klinik rumah sakit berkisar 10% sampai 17% pertahun dari total pemeriksaan laboratorium yang dilakukan di Laboratorium Patologi Klinik RSKB Roapanasuri. Untuk memastikan alat laboratorium *hematology analyzer* yang diadakan secara kerjasama operasional tersebut dapat meningkatkan persentase pendapatan rumah sakit maka peneliti melakukan analisis *cost benefit* di RSKB Ropanasuri.

Terkait dari determinan sistem kerjasama operasional terhadap ketercapaian indikator keberhasilan yang diinginkan rumah sakit, dapat dilihat bahwa rumah sakit mendapatkan keuntungan seperti pihak rumah sakit diberikan pelatihan gratis pada operator, jika memperpanjang kerjasama rumah sakit akan mendapatkan alat laboratorium yang telah *upgrade*, jika terjadi *trouble* alat maka ada teknisi 1x 24 jam yang disediakan oleh pihak penyedia begitupun jika perbaikan alat yang terdapat di rumah sakit memakan waktu yang lama disediakan alat *backup* atau sampel dapat dilemparkan ke laboratorium luar dengan biaya ditanggung penyedia (sesuai kesepakatan dengan pihak penyedia), *maintenance* dan kalibrasi alat disediakan oleh pihak penyedia selama masa kerjasama.

Keberhasilan sistem kerjasama operasional tersebut dapat dilihat dari tercapainya indikator-indikator kebermanfaatan yang tertuang dalam pasal-

pasal kontrak kerjasama dan terjadinya kondisi perpanjangan kontrak kerjasama atau penambahan pengadaan alat laboratorium yang sama dengan kerjasama operasional. Secara tak langsung hal ini menandakan keberhasilan dari pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional namun seberapa nilai keberhasilannya belum diketahui secara pasti, apakah pengadaan secara kerjasama operasional pasti berhasil di semua rumah sakit.

Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan melakukan analisis determinan sistem kerjasama operasional alat laboratorium berdasarkan *cost benefit analysis* dalam perspektif manajemen rumah sakit di Rumah Sakit Khusus Bedah Ropanasuri Padang.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah

1. Apa saja determinan sistem pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium berdasarkan perspektif manajemen dan apakah penggunaannya dapat mengurangi biaya pengeluaran rumah sakit?
2. Apa saja biaya yang terkait dengan pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium?
3. Apa saja manfaat yang diharapkan dari pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium?
4. Apa saja pertimbangan khusus dalam pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium ?

5. Bagaimana memberikan rekomendasi terhadap pengadaan alat laboratorium yang sebaiknya dilakukan dengan kerjasama operasional atau tidak berdasarkan perspektif manajemen terhadap efisiensi dan efektifitas pengeluaran rumah sakit?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dan menganalisis determinan keberhasilan dari sistem pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium dengan perhitungan *cost benefit analysis* dan dalam perspektif manajemen rumah sakit di Rumah Sakit Khusus Bedah Ropanasuri Padang

1.3.2 Tujuan Khusus

- a. Mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi pengadaan alat laboratorium dengan kerjasama operasional
- b. Mengidentifikasi biaya yang terkait dengan pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium
- c. Mengidentifikasi manfaat yang diharapkan dari pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium.
- d. Menginterpretasikan hasil perbandingan manfaat dan biaya dari sistem kerjasama operasional yang didapatkan rumah sakit dengan metode CBA.

- e. Menyajikan hasil analisis perspektif manajemen rumah sakit terhadap sistem pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium
- f. Menilai bukti keberhasilan sistem pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium.
- g. Memberikan rekomendasi apakah pengadaan kerjasama operasional alat laboratorium tersebut layak dilakukan berdasarkan hasil analisis perspektif.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Teoritis

- a. Menambah pengetahuan dalam bidang kesehatan : Penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pemahaman yang lebih baik tentang hal yang perlu dipertimbangkan dalam pengadaan alat laboratorium dan pendekatan untuk mengevaluasi keuntungan dan kerugian pengadaan alat tersebut.
- b. Memberikan panduan untuk pengambilan keputusan : Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan bagi pihak rumah sakit dalam pengambilan keputusan tentang pengadaan alat laboratorium. Dalam hal ini, penelitian ini dapat membantu meningkatkan efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya di rumah sakit dan memperbaiki manajemen keuangan di rumah sakit.
- c. Memberikan kontribusi pada penelitian selanjutnya : Penelitian selanjutnya dapat memperdalam dan mengembangkan pengetahuan

yang diperoleh dari penelitian ini, serta menguji dan memperbaiki metodologi yang digunakan pada penelitian ini dalam bidang pengadaan alat laboratorium di rumah sakit

1.4.2 Praktis

- a. Meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya di rumah sakit :
hasil penelitian ini dapat membantu pihak rumah sakit dalam pengambilan keputusan tentang pengadaan alat laboratorium yang lebih efektif dan efisien, hemat biaya dalam hal ini penelitian ini dapat membantu mengurangi pemborosan sumber daya dan memperbaiki manajemen keuangan rumah sakit.
- b. Meningkatkan kualitas layanan di rumah sakit : dengan adanya pengadaan alat laboratorium yang tepat dan efisien, pihak rumah sakit dapat memberikan layanan yang lebih berkualitas kepada pasien. Hal ini dapat membantu meningkatkan kepuasan pasien dan meningkatkan reputasi rumah sakit
- c. Membuat kebijakan dan regulasi yang tepat di bidang kesehatan : hasil penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pemerintah dan regulator di bidang kesehatan dalam pengembangan kebijakan dan regulasi terkait pengadaan alat laboratorium di rumah sakit. Dalam hal ini penelitian ini dapat membantu meningkatkan pengawasan dan pengendalian dalam pengadaan alat laboratorium di rumah sakit.

- d. Memberikan kontribusi pada industri alat kesehatan : penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi industri alat kesehatan dalam pengembangan dan perbaikan produk alat laboratorium.
- e. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang faktor pengaruh dan penentu dalam mempertimbangkan pengadaan alat laboratorium secara kerjasama operasional dalam perspektif manajemen dan pemangku kebijakan sebagai salah satu alternatif meningkatkan kualitas layanan di rumah sakit

