

PENETAPAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN UNIT-UNIT PENDAPATAN PADA BISNIS RUMAH SAKIT

Widarto

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Jl. Gajayana No. 50, Tlp 0341-558881, Fax. 0341-558881

Abstract

The purpose of starting a business is the goal of economic and social objectives. In the economic profit goals into measurement tools are easy to do. To measure the success of the hospital business is supported by profit income units, so the determination of income units will be important in determining the responsibility center of management. By that way the hospital business and the number of units of income are so complexity, the hospital management to collect revenue from sources Outpatient, Inpatient, Support Unit and also others. Income units that occur in outpatient covering the ER, Poly and specialists, delivery room, operating room and physiotherapy. While there are general in inpatient wards, maternal ward, pediatric ward, ICU, NICU and ICCU. In the supporting unit no pharmacy, laboratory, radiology, laundry, sterilezation and hem dialysis. Other units there are cafeterias , parking lots and incinerators.

Keywords: responsibility center, unit revue

Abstrak

Tujuan pendirian usaha adalah tujuan ekonomis dan tujuan social. Dalam tujuan ekonomis perolehan laba menjadi alat ukur yang mudah dilakukan. Untuk mengukur keberhasilan bisnis rumah sakit sangat ditunjang dengan perolehan laba unit-unit pendapatan yang ada, sehingga penetapan unit-unit pendapatan akan menjadi penting dalam menentukan pusat pertanggungjawaban manajemen. Dengan begitu kompleksnya bisnis rumah sakit dan banyaknya unit-unit

pendapatan, maka manajemen rumah sakit mengelompokkan pendapatan dari sumber Rawat Jalan, Rawat Inap, Unit Penunjang dan juga lain-lain. Unit-unit pendapatan yang terjadi di rawat jalan meliputi Instalasi Gawat Darurat, Poli umum dan spesialis, kamar bersalin, kamar operasi dan tindakan fisioterapi. Sedangkan di rawat inap ada *General ward*, *Maternal ward*, *Pediatric ward*, ICU, NICU dan ICCU. Di unit penunjang ada instalasi farmasi, laboratorium, radiologi, laundry, sterilisasi dan hemodialisa. Unit lain-lain ada kafetaria, lahan parkir dan juga incinerator.

Kata kunci: pusat pertanggungjawaban manajemen, unit pendapatan dan pos-pos pendapatan di dalam bisnis rumah sakit

PENDAHULUAN

Perolehan laba menjadi alat ukur yang sangat efektif untuk di jalankan pada sebuah perusahaan. Dalam sistem pengendalian manajemen, pusat pertanggungjawaban pendapatan dapat digunakan sebagai kegiatan untuk mencapai perolehan laba tersebut. Sedangkan untuk tujuan perolehan laba perusahaan akan mudah tercapai dengan menetapkan target-target pusat-pusat pendapatan atau unit *profit center*.

Rumah sakit merupakan salah satu entitas yang sangat unik dan kompleks dalam hal katagori sumber pendapatan, sumber pengelolaan dan juga sumber dayanya. Banyak unit kegiatan yang dapat digunakan sebagai sumber pendapatan. Keterikatan unit satu dengan unit yang lainnya saling menunjang dalam menghasilkan pendapatan dan biaya. Sumber daya manusia sebagai pengelolaan rumah sakit merupakan kumpulan dari beberapa sumber disiplin ilmu yang ada. Untuk sumber daya lainnya usaha rumah sakit merupakan usaha padat karya dan padat modal.

Dalam mengukur keberhasilan bisnis rumah sakit tidak cukup untuk mengetahui berapa laba usaha pada akhir tahun saja. Keberhasilan rumah sakit ini justru harus dapat di ukur dari seberapa besar kontribusi unit-unit pendapatan yang ada dapat berkontribusi terhadap total pendapatan selama satu tahun tersebut. Dengan kata lain target pendapatan harus dimulai dengan penentuan target-target unit pendapatan.

Untuk dapat memberi gambaran yang jelas tentang target pendapatan rumah sakit, maka perlu ditetapkan unit apa saja yang dapat di gunakan sebagai sumber pendapatan. Penetapan unit pendapatan ini akan memudahkan langkah-langkah selanjutnya untuk mencapai tujuan umum perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang dirumuskan sebagai berikut: (1) Apa yang dimaksud dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, (2) Apa saja jenis pusat-pusat pertanggungjawaban pendapatan di rumah sakit, (3) Bagaimana menilai kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban pendapatan di rumah sakit.

Maksud dan Tujuan penelitian ini adalah: (1) Memaparkan definisi dari pusat-pusat pertanggungjawaban, (2) Menjelaskan jenis-jenis pusat-pusat pertanggungjawaban di rumah sakit, (3) Menjelaskan penilaian kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban pendapatan di rumah sakit. Manfaat penelitian ini adalah dapat digunakan untuk mengetahui sumber-sumber pendapatan rumah sakit dan juga dapat digunakan sebagai acuan untuk menganalisa dan evaluasi kinerja unit-unit pendapatan tersebut. Sehingga perencanaan peningkatan operasional dapat dengan mudah ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Untuk mempermudah penyusunan makalah ini, kami melakukan pengumpulan literatur tentang rumah sakit dan juga pengamatan langsung pada bisnis rumah sakit. Rumah sakit yang kami amati tersebut merupakan rumah sakit yang baru operasional dan yang sudah lama beroperasi sehingga kami dapat memberi kontribusi dan masukan atas kemungkinan sumber pendapatan lainnya dari yang sudah ada.

HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pusat Pertanggungjawaban Pendapatan

Pendapatan adalah jumlah sumber dana yang diterima oleh perusahaan dari kegiatannya, terutama dari penjualan barang/jasa kepada pembeli. Sementara pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit yang dipimpin seorang Manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan dalam unit yang dikelolanya. Sehingga pusat pertanggungjawaban pendapatan adalah suatu unit yang dipimpin oleh seorang manajer untuk mendapatkan sumber dana atas penjualan barang/jasa kepada pelanggan atau pembeli. Pusat pendapatan dapat menciptakan pendapatan, mengatur pendapatan, membandingkan pendapatan yang dicapai dengan anggarannya

Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*)

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana pimpinannya bertanggung jawab atas pendapatan. Bertanggungjawab artinya mempunyai kewenangan atas hal-hal yang dapat meningkatkan pendapatan, seperti menentukan harga jual dan biaya-biaya yang secara tidak langsung bisa relevan atau tidak sama sekali. Pendapatan merupakan sesuatu yang lebih banyak dipengaruhi oleh factor eksternal (sentiment pasar), sehingga upaya untuk meningkatkannya tidak sebanding lurus dengan pengorbanan atau biaya yang terjadi. Hal ini menjadi isyarat bagi pimpinan untuk cermat dalam mengkaji pengendalian biaya yang relative dimaksudkan untuk meningkatkan pendapatan.

Usaha Rumah Sakit

Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya.

Kewajiban dan Hak Rumah Sakit

Sesuai dengan pasal 29 UU no 44 tahun 2009 tentang rumah sakit, Setiap Rumah Sakit mempunyai kewajiban:

- a. memberikan informasi yang benar tentang pelayanan Rumah Sakit kepada masyarakat;
- b. memberi pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, antidiskriminasi, dan efektif dengan mengutamakan kepentingan pasien sesuai dengan standar pelayanan Rumah Sakit;
- c. memberikan pelayanan gawat darurat kepada pasien sesuai dengan kemampuan pelayanannya;
- d. berperan aktif dalam memberikan pelayanan kesehatan pada bencana, sesuai dengan kemampuan pelayanannya;
- e. menyediakan sarana dan pelayanan bagi masyarakat tidak mampu atau miskin;
- f. melaksanakan fungsi sosial antara lain dengan memberikan fasilitas pelayanan pasien tidak mampu/miskin, pelayanan gawat darurat tanpa uang muka, ambulans gratis, pelayanan korban bencana dan kejadian luar biasa, atau bakti sosial bagi misi kemanusiaan;
- g. membuat, melaksanakan, dan menjaga standar mutu pelayanan kesehatan di Rumah Sakit sebagai acuan dalam melayani pasien;
- h. menyelenggarakan rekam medis;
- i. menyediakan sarana dan prasarana umum yang layak antara lain sarana ibadah, parkir, ruang tunggu, sarana untuk orang cacat, wanita menyusui, anak-anak, lanjut usia;
- j. melaksanakan sistem rujukan;
- k. menolak keinginan pasien yang bertentangan dengan standar profesi dan etika serta peraturan perundang-undangan;
- l. memberikan informasi yang benar, jelas dan jujur mengenai hak dan kewajiban pasien;
- m. menghormati dan melindungi hak-hak pasien;
- n. melaksanakan etika Rumah Sakit;
- o. memiliki sistem pencegahan kecelakaan dan penanggulangan bencana;
- p. melaksanakan program pemerintah di bidang kesehatan baik secara regional maupun nasional;

- q. membuat daftar tenaga medis yang melakukan praktik kedokteran atau kedokteran gigi dan tenaga kesehatan lainnya; menyusun dan melaksanakan peraturan internal Rumah Sakit (*hospital by laws*);
- r. melindungi dan memberikan bantuan hukum bagi semua petugas Rumah Sakit dalam melaksanakan tugas; dan
- s. memberlakukan seluruh lingkungan rumah sakit sebagai kawasan tanpa rokok. Sesuai dengan pasal 30 UU no 44 tentang rumah sakit, setiap rumah sakit mempunyai Hak:
 - a. menentukan jumlah, jenis, dan kualifikasi sumber daya manusia sesuai dengan klasifikasi Rumah Sakit;
 - b. menerima imbalan jasa pelayanan serta menentukan remunerasi, insentif, dan penghargaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - c. melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam rangka mengembangkan pelayanan;
 - d. menerima bantuan dari pihak lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
 - e. menggugat pihak yang mengakibatkan kerugian;
 - f. mendapatkan perlindungan hukum dalam melaksanakan pelayanan kesehatan;
 - g. mempromosikan layanan kesehatan yang ada di Rumah Sakit sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
 - h. mendapatkan insentif pajak bagi Rumah Sakit publik dan Rumah Sakit yang ditetapkan sebagai Rumah Sakit pendidikan.

Merujuk pada kewajiban dan hak-hak di atas, maka rumah sakit mendapat perlindungan hukum untuk dapat menentukan sumberdaya mana yang dapat menghasilkan pendapatan. Dengan kata lain rumah sakit diberi wewenang penuh menentukan sumber pendapatan apa saja yang hendak dijadikan sumber pendapatan.

Sesuai dengan Pasal 10 UU No.44 tentang rumah sakit, Bangunan Rumah Sakit sebagaimana dimaksud dalam undang-undang tersebut mencakup kebutuhan untuk dapat digunakan dalam hal memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan yang paripurna, pendidikan dan pelatihan, serta penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kesehatan. Bangunan rumah sakit sebagaimana dimaksud pada paling sedikit terdiri atas ruang:

- a. rawat jalan;
- b. ruang rawat inap;
- c. ruang gawat darurat;
- d. ruang operasi;
- e. ruang tenaga kesehatan;
- f. ruang radiologi;
- g. ruang laboratorium;
- h. ruang sterilisasi;
- i. ruang farmasi;

- j. ruang pendidikan dan latihan;
- k. ruang kantor dan administrasi;
- l. ruang ibadah, ruang tunggu;
- m. ruang penyuluhan kesehatan masyarakat rumah sakit;
- n. ruang menyusui;
- o. ruang mekanik;
- p. ruang dapur;
- q. *laundry*;
- r. kamar jenazah;
- s. taman;
- t. pengolahan sampah; dan
- u. pelataran parkir yang mencukupi.

Dari tataruang ini ada 4 kelompok layanan yang dapat dilakukan oleh rumah sakit yaitu meliputi: Rawat Jalan; Rawat Inap; Unit Penunjang; dan unit lainnya. Untuk dapat member gambaran yang riil tentang mana unit pendapatan mana unit biaya dapat dikelompokan sebagai berikut:

Tabel 1. Unit Pertanggungjawaban Rumah Sakit

No	Ruang	Unit Pendapatan	Unit Biaya
1	Rawat jalan	Unit Pendapatan	
2	Ruang rawat inap	Unit Pendapatan	
3	Ruang gawat darurat	Unit Pendapatan	
4	Ruang operasi	Unit Pendapatan	
5	Ruang tenaga kesehatan		Unit Biaya
6	Ruang radiologi	Unit Pendapatan	
7	Ruang laboratorium	Unit Pendapatan	
8	Ruang sterilisasi	Unit Pendapatan	
9	Ruang farmasi	Unit Pendapatan	
10	Ruang pendidikan dan latihan	Unit Pendapatan	
11	Ruang kantor dan administrasi		Unit Biaya
12	Ruang ibadah, ruang tunggu		Unit Biaya
13	Ruang penyuluhan kesehatan		Unit Biaya
14	Ruang menyusui		Unit Biaya
15	Ruang mekanik		Unit Biaya
16	Ruang dapur	Unit Pendapatan	
17	<i>Laundry</i>	Unit Pendapatan	
18	Kamar jenazah	Unit Pendapatan	
19	Taman		Unit Biaya
20	Pengolahan sampah	Unit Pendapatan	
21	Tempat parkir	Unit Pendapatan	

Dari persyaratan UU di atas nampak bahwa dari 21 ruang atau 21 unit pertanggungjawaban terdapat 14 ruang sebagai unit pendapatan dan 7 ruang sebagai unit biaya.

Tabel 2. Pos-Pos Pendapatan yang Dihasilkan di Unit Pendapatan Rumah Sakit

No	Ruang	Pos Pendapatan
1	Rawat jalan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pend. administrasi 2. Pend. Pemeriksaan dokter 3. Pend. Tindakan dokter 4. Pend. Tindakan perawat 5. Penjualan instalasi farmasi 6. Pend. Laboratorium 7. Pend. Radiologi 8. Pend. Fisioterapi 9. Pend. Hemodialisa 10. Pend. Tindakan operatif (ODC)
2	Ruang rawat inap	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pend. Administrasi 2. Pend. Visite dokter 3. Pend. Konsul dokter 4. Pend. Tindakan dokter 5. Pend. Tindakan perawat 6. Penjualan instalasi farmasi 7. Pend. Laboratorium 8. Pend. Radiologi 9. Pend. Fisioterapi 10. Pend. Hemodialisa 11. Pend. Tindakan operatif 12. Pend. Sewa kamar 13. Pend. Laundry 14. Pend. Gizi
3	Ruang gawat darurat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pend. administrasi 2. Pend. Pemeriksaan dokter 3. Pend. Tindakan dokter 4. Pend. Tindakan perawat 5. Penjualan instalasi farmasi 6. Pend. Laboratorium 7. Pend. Radiologi 8. Pend. Fisioterapi 9. Pend. Hemodialisa 10. Pend. Tindakan operatif (ODC)
4	Ruang operasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pend. Jasa operator 2. Pend. Jasa anastesi 3. Pend. Asisten operator 4. Pend. Asisten anastesi 5. Pend. Instrumen 6. Pend. Sirkuler 7. Pend. Biaya Habis Pakai 8. Pend. Sarana operasi 9. Pend. Sewa ruangan

No	Ruang	Pos Pendapatan
5	Ruang radiologi	1. Pend. administrasi 2. Pend. Pemeriksaan dokter 3. Pend. Pembacaan hasil 4. Pend. Tindakan perawat 5. Penjualan instalasi farmasi 6. Pend. Laboratorium 7. Pend. Gizi
6	Ruang laboratorium	1. Pend. administrasi 2. Pend. Pembacaan hasil 3. Pend. Tindakan dokter 4. Pend. Tindakan perawat
7	Ruang sterilisasi	1. Pend. Sterilisasi alat dan perlengkapan
8	Ruang farmasi	1. Pend. Penjualan obat dan alkes 2. Pend. Pembacaan resep
9	Ruang pendidikan dan latihan	1. Pend. Diklat 2. Pend. Studi banding
10	Ruang dapur	1. Pend. Administrasi 2. Pend. Konsul gizi 3. Pend. Penyediaan makanan dan minuman 4. Pend. Pengadaan alat makan dan minum
11	<i>Laundry</i>	1. Pend. Laundry
12	Kamar jenazah	1. Pend. Pemulasan jenazah 2. Pend. Perawatan mayat 3. Pend. Kereta jenazah
13	Pengolahan sampah	1. Pend. Pemusnaan sampah medis
14	Tempat parkir	1. Pend. Jasa parkir kendaraan 2. Pend. Jasa penitipan helm

Penjelasan pos-pos Pendapatan Rumah Sakit:

1. Pend. Administrasi merupakan pendapatan dari pendaftaran pasien masuk rumah sakit (MRS) dan juga biaya administrasi rawat inap.
2. Pend. Pemeriksaan dokter merupakan penanganan awal atas pemeriksaan pasien oleh dokter, baik dokter instalasi gawat darurat (IGD) dokter gigi atau dokter spesialis.
3. Pend. Tindakan dokter yaitu tindakan pada pasien yang dilakukan oleh dokter, baik dokter IGD dokter Gigi atau dokter spesialis.
4. Pend. Tindakan keperawatan yaitu tindakan yang dilakukan oleh perawat rumah sakit pada pasien.
5. Pend. Visite dokter yaitu visite dokter atas pasien rawat inap yang dilakukan dokter, baik dokter Umum dokter Gigi atau dokter spesialis.
6. Pend. Konsul dokter yaitu konsul kepada dokter spesialis atau sub spesialis lain untuk perawatan pasien.
7. Pend. Jasa Operator yaitu tindakan operatif yang dilakukan oleh dokter bedah
8. Pend. Jasa Anastesi yaitu tindakan dokter anastesi (bius) saat sebelum operasi dilakukan.
9. Pend. Asisten Operator yaitu perawat yang membantu dokter operator dalam tindakan operasi di ruang operasi.

10. Pend. Asisten anastesi yaitu perawat yang membantu dokter anastesi dalam tindakan pembiusan
11. Pend. Konsul telepon yaitu tarif pemakaian pulsa atau biaya telepon yang digunakan untuk konsultasi penanganan pasien kepada dokter.
12. Pend. Kamar yaitu biaya akomodasi pasien yang di rawat inapkan oleh dokter, meliputi biaya ruangan (kamar) dan biaya makan (konsumsi). Termasuk di dalamnya kamar Inap, kamar ICU/NICU, kamar isolasi, kamar perinatologi, dan kamar bersalin.
13. Pend. Laborat yaitu tindakan penunjang pada pasien untuk mengetahui hasil pemeriksaan darah dan urine.
14. Pend. Laborat Luar yaitu tindakan laborat yang dilakukan atau dirujuk di luar rumah sakit.
15. Pend. Radiologi yaitu tindakan penunjang pada pasien dalam bentuk Foto X-ray, USG, CT-Scan atau MRI.
16. Pend. Hemodialisa yaitu tindakan cuci darah pada pasien.
17. Pend. Fisioterapi yaitu tindakan terapi pada pasien sehubungan dengan pemulihan kesehatan pasien.
18. Pend. Sewa alat yaitu pemakaian alat rumah sakit yang digunakan oleh pasien sehubungan dengan penyembuhan penyakitnya.
19. Pend. Pemakaian alat luar yaitu biaya pemakaian alat luar yang dibawa oleh dokter operator.
20. Pend. Sarana dan prasarana rumah sakit yaitu biaya pemakaian fasilitas rumah sakit untuk tindakan dokter
21. Pend. Farmasi yaitu pemakaian obat-obatan dan juga alkes yang digunakan oleh pasien sehubungan dengan penyembuhan penyakitnya.
22. Pend. Ambulan yaitu fasilitas transportasi yang disediakan untuk menjemput atau mengantar Px RS
23. Pend. Sterilisasi yaitu fasilitas sterilisasi yang disediakan untuk sterilasi alat dan juga linen untuk kegiatan penanganan pasien
24. Pend. Laundry yaitu fasilitas laundry yang disediakan rumah sakit untuk pasien dan keluarga pasien.
25. Pend. Gizi yaitu fasilitas rumah sakit untuk menyediakan makanan dan minuman, konsultasi gizi dalam rangka memenuhi kebutuhan pasien dan keluarga pasien. Selain itu upend. Gizi juga digunakan untuk kegiatan jamuan tamu rumah sakit dan tindakan lembur dokter dan perawat rumah sakit yang melakukan operasi.
26. Pend. SKM yaitu surat keterangan medis yang dikeluarkan oleh rumah sakit sehubungan dengan penjelasan tertulis untuk pihak yang berkepentingan.
27. Pend. Pemulsaan jenazah yaitu tindakan perawatan sampai dengan penerbitan surat administrasi serta bukti otopsi mayat.
28. Pend. Diklat yaitu tindakan penyediaan pelatihan, studi banding dan juga pendidikan medis dan paramedis yang dilakukan oleh rumah sakit.

29. Pend. Jasa Parkir yaitu tindakan pengaturan dan penyimpanan helm para pengunjung rumah sakit.
30. Pend. Kafetaria yaitu tindakan penyediaan makanan dan minuman para pengunjung rumah sakit dan karyawan rumah sakit untuk makan pagi, makan siang dan makan malam.

SIMPULAN

Pengendalian manajemen yang berfokus pada pusat pertanggungjawaban pendapatan merupakan alat untuk melaksanakan program-program strategis dalam perencanaan perusahaan. Dalam bisnis rumah sakit banyak sumber pendapatan yang dapat digali dan dikembangkan dalam menghasilkan laba. Pusat-pusat pendapatan di rumah sakit mempunyai peran yang sangat penting dalam hal perencanaan dan pengendalian anggaran. Melalui penentuan pusat pertanggungjawaban pendapatan di rumah sakit anggaran yang ditetapkan lebih mudah dibuat dan dievaluasi. Dengan kata lain jika anggaran rumah sakit telah disahkan dan diputuskan untuk dilaksanakan, maka para manajer dari semua level akan dengan mudah untuk melaksanakannya.

Tugas pokok dari para manajer unit-unit pendapatan dirumah sakit adalah manage agar pendapatan dapat hasilkan secara maksimal. Banyaknya unit pendapatan sebagai sumber penerimaan rumah sakit akan sangat efektif untuk tujuan penetapan anggaran dan strategis bisnisnya. Dengan sedikit penjabaran tentang unit-unit pendapatan dan pusat pertanggungjawaban pendapatan ini, maka penentuan penyusunan stategis bisnis rumah sakit dapat disusun dan dijalankan dengan tetap dan mudah.

DAFTAR PUSTAKA

- Dinkes, Undang undang Republik Indonesia nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit
Sumarsan Thomas, Sistem Pengendalian Manajemen Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja Edisi 2, PT. Indeks, Jakarta, 2013.
PERSI, Pedoman Akuntansi Rumah Sakit Non-Pemerintah, 2004.