

INTISARI

Rumah Sakit sebagai lembaga sosial dan ekonomi yang padat modal, padat karya dan padat teknologi, harus mampu mengelola keuangannya dengan bijak untuk dapat tumbuh dan berkembang. Tidak terkecuali Rumah Sakit Islam Kendal sebagai rumah sakit swasta keagamaan, harus dapat mengembangkan dan memperbaiki diri di segala aspek pelayanan melalui produk-produk unggulan. Penelitian ini merupakan studi kasus pada Rumah Sakit Islam Kendal, yang mengalami penurunan kinerja bisnis pada tahun 2004, dimana BOR (*bed occupancy ratio*) Rumah Sakit Islam Kendal hanya 54,54%, kondisi ini merupakan puncak penurunan kinerja layanan selama kurun waktu 6 (enam) tahun. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor penurunan kinerja bisnis baik kinerja keuangan maupun pelayanan, meneliti struktur biaya di rumah sakit serta mengukur tingkat profitabilitas pada kondisi setelah strukturisasi biaya.

Strukturisasi biaya dilakukan dengan cara analisa biaya yang didasarkan pada konsep metode *real cost*. Metode *real cost* pada dasarnya mengacu pada konsep ABC (*activity-based cost*) dengan berbagai penyesuaian karena adanya kendala sistem. Analisa biaya dilakukan terhadap unit-unit pelayanan yang merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban, yang mempunyai tanggung jawab atas pelayanan di masing-masing unitnya.

Dengan strukturisasi biaya manajemen berusaha untuk memperbaiki dari sisi keuangan, yakni melakukan analisa biaya dengan metode *real cost*, terutama pada unit layanan rawat inap. Hasil biaya per unit rawat inap di semua kelas, kecuali kelas Utama I, lebih tinggi daripada tarif yang berlaku, sehingga mengakibatkan kontribusi negatif (rugi) pada *income* Rumah Sakit. Rumah Sakit harus segera mengadakan *recovery* tarif kamar, namun pada kenyataannya hal ini sulit dilakukan. *Recovery* tarif kamar rawat inap tidak dapat serta merta disesuaikan dengan *unit cost*, harus dengan pertimbangan masak terutama melihat kondisi dan daya beli masyarakat terhadap layanan kesehatan. Namun secara umum restrukturisasi biaya yang telah dilakukan oleh manajemen Rumah Sakit Islam Kendal telah berhasil memberikan motivasi dan perbaikan kondisi keuangan pada tahun-tahun selanjutnya, hal ini dapat dilihat melalui capaian pertumbuhan usaha yang ditunjukkan dengan meningkatnya rasio pertambahan pendapatan usaha dari 2% pada tahun 2004 menjadi 3,2% di tahun 2005 dan meningkat menjadi 4,8% pada tahun 2006. Demikian pula dengan rasio pendapatan usaha dibanding total harta, meningkat secara signifikan pada tahun 2005 sebesar 6,6% dan 9,3% pada tahun 2006, dari nilai 4% pada tahun 2004.

Kata kunci: strukturisasi biaya, *unit cost*, *income*, perbaikan

ABSTRACT

Hospital as a social and economic organization with some resources and capital, product and technology must have arrange their financial performance for their growth and develop wisely. Kendal Islamic Hospital as a religion private hospital have to develop and improve by themselves in every service section, through developing excellent product and service.

This research is a study case on Kendal Islamic Hospital that decreased their business performance in 2004, where BOR (bed occupancy ratio) in this year only 54,41%, and this condition is the worst for service performance during six years. Objective of this research are to identify several factors that affection on the decrease in business performance, to know cost structure in the hospital, and analyze profitability of this hospital after cost structuring.

Method of this research is mainly used cost structuring through cost analysis based on the concept of rel cost methode. Real cost method is used according to ABC (activity based cost) with some adjusting, that caused by system barrier in this hospital. Cost analysis are conducted on the service unit, as a centre of responsibility that have responsibility on their services.

Trough cost structuring, hospital management try to improve from the financial section, where cost from in-patient room in every room class, except on VIP class is higher than the tariff and it resulted negative contribution (lost) on hospital income. Furthermore, hospital management immediately want to recovery the tariff of in-patient room, but actually it is difficult to adopt. Recovery on in-patient room tariff is not directly suitable with cost, because they must be considered the economic situation of the local community in the hospital are for health access. In general, cost restructurization that conducted by hospital management was succes and it can motivated and improve financial performance for several years after. There have been shown on the business growth that rati of growth margin of the hospital business increase from 2% to 3,2% and 4,8% in 2004, 2005, and 2006, respectively. Also ration of return on the total asset significantly increase 6,6% and 9,3% in 2005 and 2006, compare with 4% in 2004 respectively.

Keywords: *structuring costs, unit cost, income, recovery*