

**GAMBARAN STRATEGIC COST MANAGEMENT DI INSTALASI RADIOLOGI
(STUDI DI RUMAH SAKIT SWASTA DI KEDIRI)**

**THE DESCRIPTION OF STRATEGIC COST MANAGEMENT IN RADIOLOGY
INSTALLATION (STUDY IN PRIVATE HOSPITAL IN KEDIRI)**

Indraningrum Fitria^{1*}, Sindy Sabatina¹

¹STIKES RS Baptis Kediri

Email: indraningrum807@gmail.com

ABSTRAK

Instalasi Radiologi merupakan salah satu instalasi penunjang medik yang menyediakan pelayanan radiologi, baik untuk *screening* maupun pelayanan terapi radiasi. Operasional instalasi radiologi memerlukan pembiayaan yang tinggi, mulai dari pengadaan alat, penggunaan alat berteknologi tinggi, desain ruangan dan pembiayaan untuk sumber daya manusia yang mengoperasikan peralatan radiologi tersebut. Selisih pembiayaan instalasi radiologi dibanding dengan instalasi lain adalah sekitar 20%. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gambaran *Strategic Cost Management* (SCM) yang dilakukan Instalasi Radiologi di sebuah rumah sakit swasta dalam mengendalikan biaya yang timbul dari kegiatan operasional. Desain penelitian ini adalah menggunakan desain analisis deskriptif. SCM yang dilakukan di Instalasi Radiologi mencakup *cost containment* dan *cost reduction* dalam hal bangunan, SDM, alat medis dan non medis serta bahan habis pakai.

Kata Kunci: SCM, akuntansi biaya, rumah sakit

ABSTRACT

Radiology installation is a medical support installation that provides radiology services, including screening and radiation therapy services. The operation of radiology installations necessitates substantial financial resources, encompassing the acquisition of equipment, the utilization of advanced technology, the design of dedicated spaces, and the allocation of funds for personnel skilled in operating the radiology equipment. The financial requirements for radiology installations are approximately 20% higher compared to other installations. The objective of this study is to provide a comprehensive description of the Strategic Cost Management (SCM) approach employed by a radiology installation in a private hospital to effectively manage costs arising from operational activities. The research design employed in this study is descriptive in nature, utilizing analytical methods to assess the effectiveness of the SCM implemented in the radiology installation. The SCM strategy encompasses various cost-containment and -reduction measures, including but not limited to buildings, human resources, medical and non-medical equipment, and consumables.

Keyword: *SCM, financial accounting, hospital*

Pendahuluan

Rumah Sakit adalah lembaga pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat yang terintegrasi dengan pelayanan penunjang, baik pelayanan penunjang medik maupun pelayanan penunjang non medik. Salah satu pelayanan penunjang medik yang penting bagi rumah sakit adalah instalasi radiologi.

Instalasi Radiologi merupakan instalasi penunjang medik yang mempunyai peranan penting dalam pelayanan pasien. Instalasi Radiologi adalah suatu fasilitas medis yang dirancang khusus untuk melakukan prosedur-prosedur diagnostik dan terapeutik menggunakan radiasi. Ini melibatkan penggunaan peralatan radiologi seperti mesin sinar-X, tomografi komputer (CT scan), resonansi magnetik (MRI), ultrasonografi (USG), dan peralatan lainnya yang digunakan untuk menghasilkan gambar internal tubuh manusia.

Operasional Instalasi Radiologi memerlukan biaya yang tinggi. Biaya yang tinggi pada instalasi radiologi dipicu karena penggunaan peralatan berteknologi tinggi, bangunan dengan desain dan kualifikasi khusus, penggunaan bahan habis pakai dan

juga SDM yang mengoperasikan peralatan radiologi. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya di sebuah rumah sakit swasta, menunjukkan kerugian pada unit instalasi radiologi Dimana, CRR instalasi radiologi tersebut hanya 48,53% pada tahun 2003 akibat peningkatan biaya operasional dan biaya pemeliharaan. (Paruntu, 2012).

Dengan adanya peningkatan biaya tersebut, rumah sakit perlu menempatkan manajemen biaya sebagai prioritas yang harus dilakukan di semua lini pelayanan. Mengingat biaya yang sangat tinggi di instalasi radiologi ini, maka penting bagi instalasi ini untuk menerapkan *Strategic Cost Management* dalam mengendalikan dan mengurangi biaya operasional dan pemeliharaan yang ada di instalasi ini, untuk mencapai profit yang diinginkan oleh rumah sakit. (Raymond, 2020)

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian analisis deskriptif untuk melihat gambaran pelaksanaan *Strategic Cost Management* di Instalasi Radiologi di sebuah rumah sakit swasta di Kediri dengan menggunakan pendekatan studi kasus, observasi dan wawancara.

Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Instalasi Radiologi di sebuah Rumah Sakit Swasta di Kediri. Peneliti melakukan pengkajian 6M yang telah dilakukan di Instalasi Radiologi di sebuah Rumah Sakit Swasta di Kediri dengan hasil sebagai berikut :

1.1 Man

Tabel 1 Jumlah SDM Instalasi Radiologi RSBK

No	Jenis Tenaga	Persyaratan	Jumlah (Minimal)
1.	Dokter Spesialis Radiologi	Memiliki SIP	1 orang
2.	Radiografer	- D III teknik radiodiagnostik - D IV teknik radiologi - memiliki SIKR	6 orang
3.	Fisikawan Medis	- S1 Fisika + diklat atau profesi fisika medik - Memiliki STR	1 orang
4.	Petugas Proteksi Radiasi	Memiliki SIB-PPR	1 orang
5.	Perawat	- D III Keperawatan - Memiliki SIP	1 orang
6.	Tenaga Administrasi	SMA atau sederajat	1 orang

(Sumber : Pedoman Pengorganisasian Instalasi Radiologi)

Tabel 2 Presentasi SDM Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Presentasi
Dokter spesialis	1 orang	9%
DIII Teknik Radiodiagnostik	6 orang	55%
DIII Keperawatan	1 orang	9 %
DIV Teknik Radiologi	1 orang	9%
S1 fisika	1 orang	9%
SMA	1 orang	9%
Jumlah	11 orang	100%

1.2 Money

1. Sistem Gaji dan Remunerisasi SDM
Sumber dana untuk gaji berdasarkan pangkat dan golongan seperti 2a, 2b, dst dengan ditentukan oleh HRD.
2. Anggaran Pengadaan Alat dan Renovasi
Pengajuan anggaran pengadaan alat dan renovasi, Instalasi Radiologi berupa pengajuan RKAT 1 tahun sekali.

1.3 Method

Metode pelayanan yang digunakan di Instalasi Radiologi seperti:

1. Setiap peralatan medis memiliki ijin operasional dan selalu terjadwal QA/QC.
2. Tempat pelayanan radiologi pada Rumah Sakit mempunyai loket pendaftaran beserta petugas tersendiri yang dapat menjelaskan besaran tarif prosedur pemeriksaan secara tepat kepada pasien.
3. Pemeriksaan radiodiagnostik dilakukan hanya berdasarkan permintaan dari dokter dalam SIMRS permintaan tersebut yang dicantumkan keadaan klinis.
4. Pemeriksaan untuk pasien dengan permintaan sendiri (membawa surat pengantar dari dokter luar) dilakukan setelah pasien mendaftar ke loket radiologi lalu pasien membayar ke kasir loket 10.
5. Selama radiolg tidak ada tempat, hasil expertise dikirim lewat SIMRS.
6. Pemeriksaan radiologi tanpa media kontras oleh radiografer, ekspertisi oleh dokter spesialis radiologi.
7. Pemeriksaan dengan media kontras dan ekspertisi oleh dokter spesialis radiologi.
8. Untuk mengatasi keadaan gawat darurat wajib disediakan obat dan peralatan sesuai dengan standar yang ditetapkan.
9. Tanggung jawab hasil pemeriksaan radiodiagnostik berada dalam tanggung jawab seorang dokter spesialis radiologi.
10. Kepala instalasi mereview setiap bulannya untuk hasil rujukan keluar.
11. Pemeriksaan harus dilakukan oleh tenaga bidang radiologi.
12. Panduan prosedur administrasi diketahui semua staf Instalasi Radiologi.
13. Panduan prosedur administrasi diketahui semua staf Instalasi Radiologi.
14. Kebijakan dan prosedur akan dikembangkan oleh staf Instalasi Radiologi bekerjasama dengan profesi lain terkait.
15. Setiap petugas radiologi harus menguasai perkembangan multimedia dan media sosial untuk membantu pelayanan radiologi.

1.4 Material

Tabel 3 Persediaan Barang Instalasi Radiologi

A. X-Ray	
- Film x ray 35 x 43 cm	- Lopamiro 350-50 cc
- Film x-ray 26-36 cm	- Paper print USG
- Film x-ray 20 x25 cm	
B. ALKES	
- Jarum Disp No 18	- Softamen Handrub 500 ml
- Suit Disp 50 cc tepi	- Oksigen Kecil
- Jelly USG	- Wing Needle 19/20
- Aquades 25 ml	- Kapas Gulung 1 Kg
- Alkohol 70%	- Sarung Tangan 7,5
- Masker	
C. Alat tulis kantor	
- Spidol Kecil	- Bolpoint
- Spidol Marker	- Kertas F4
- Spidol Board Marker	- Kertas A4
- Lem Povinal	- Klip Besar
- Buku Ekspedisi	- Klip Kecil
- Isi Stapler Kecil Maxi	- Penghapus Karet
- Stipo	- Isolasi
- Cd Blank	
D. Cetakan	
- lembar permintaan lembur	
- lembar perbaikan bengkel	
- lembar non-stok	
E. Rumah tangga	
- Bayfresh	- Tissue Toilet
- Soklin 1 Kg	- Kresek Hitam Besar
- Cairan Pembersih Lantai	- Kresek Kuning Besar
- Sabun Cair Sunlight	- Baterai Kecil

(Sumber: pedoman pelayanan Instalasi Radiologi RSBK)

1.5 Machine

Tabel 4 Sarana dan Prasarana Instalasi Radiologi

1. Kamar Periksa	
- Satu Pesawat X-Ray	- Dental Belmont
- Stau Buah Bucky	- Satu Buha Wastafel
- Satu Unit Ac	- Satu Buah Kursi
- Satu Buah Meja	- Satu Buah Tempat Sampah
- Kamar Ganti Pasien	
- Satu Buah Hand Sanitizer	
2. Ruang Operator	
- Satu Unit Control Panel Pesawat X-Ray	- Loker Petugas Radiologi
- Satu Unit Control Panel Bental Belmont	- Satu Buah Meja Pemotong Film
- Apron Protective	- Satu Buah Lemari Penyimpanan
- Satu Buah Lemari Penyimpanan	- Satu Buah Hand Sanitizer
3. Ruang CR	
- Satu Set Processing	- Satu Buah Kursi
- Kaset X-Ray	- Satu Buah Hand Sanitizer
- Satu Buah Ac	
4. Ruang Pembacaan Dokter	
- Satu Set Light-Case	- Satu Buah Bufet
- Satu Buah Meja Tulis	- Satu Buah Pesawat Telepon
- Tiga Buah Kursi	- Satu Unit Laptop
5. Ruang Loker Pendaftaran	
- Satu Buah Meja Counter	- Satu Buah White-Board
- Tiga Buah Kursi	- Satu Buah Komputer Dan Print
- Satu Buah Pesawat Telepon	- Satu Buah Lemari Arsip
6. Ruang Tempat Alat	
- Satu Buah Lemari Obat/ Intrumen Radiologi	
- Satu Buah Lemari	
7. Ruang USG	
- Satu Unit Pesawat USG	- Satu Buah AC
- Satu Buah Meja Tulis	- Satu Buah Toilet Pasien
- Satu Buah Standar Infus	- Satu Buah Toilet Petugas
- Satu Buah Tempat Tidur	- Satu Buah Ruang Control
- Satu Buah Washtafel	- Satu Buah Printer
- Satu Buah Tangga Kayu	
- Tiga Buah Kursi	
8. Ruang Ct-Scan	
- Satu Unit Pesawat CT-Scan	- Satu Buah Selimut Pasien
- Satu Buah Lemari Penyimpanan	- Satu Buah Headholder
- Satu Buah Injektor Medrad	- Satu Buah Penyangga Kaki
- Satu Buah Tempat Sampah	- Satu Buah Bantal Pasien
	- Satu Buah Troli Perlengkapan Infus
9. Ruang Pengerjaan CT-Scan	
- Satu Set Komputer CT-Scan	- Dua Buah Printer

- Satu Buah Washtafel	- Satu Buah Control Panel
- Satu Buah Toilet Petugas	Injector
10. Ruang C-Arm	
- Berada Di Instalasi Bedah Sentral	

(Sumber: Pedoman pelayanan Instalasi Radiologi RSBK)

1.6 Fixed Cost

Tabel 5 *Fixed Cost* di Instalasi Radiologi

<i>Fixed Cost</i>	Keterangan
Gaji Karyawan	Setiap Bulan
Dapen BPJS	Setiap Bulan
Iuran BPJS	Setiap Bulan
Dapen	Setiap Bulan
Pulsa Untuk Radiologi	Setiap Bulan
Penyusutan Alat	Setiap Bulan
Pemeliharaan Alat	Setiap Bulan

(Sumber : Laporan Kinerja Instalasi Radiologi RSBK)

1.7 Variable Cost

Tabel 6 *Variable Cost*

<i>Variable Cost</i>	Keterangan
Snack	Setiap Karyawan Dinas Pagi
Bonus	Setiap Akhir Tahun
Jasa Radiografer	Setiap Melakukan Operasionalan Alat Radiologi
Bapeten	Setiap Melakukan Pengecekan Nuklir
Film X-Ray 35x43 Cm	Setiap Melakukan Foto X-Ray Per Hari
Pemakaian Listrik	Setiap Bulan
Air	Setiap Bulan
Ba Sulfat	Setiap Penggunaan Ba Sulfat
Film Rontgen	Setiap Melakukan Film Rotgen Per Hari
Gizi	Pemberian Gizi Kepada Karyawan Shif Pagi
Inventarisasi Alat	Setiap Bulan
Alat Tulis Kantor	Setiap Bulan
Obat	Setiap Bulan
Rumah Tangga	Setiap Bulan
Teknik Radiologi	Saat Melakukan Pemeliharaan Atau Perbaikan Alat
Xolmetras 50ml	Setiap Bulan
Akomodasi, Transport Petugas BPFK	Setiap Memanggil Petugas BPFK
Service Printer	Setiap Pemeliharaan Atau Perbaikan Printer
Pembacaan Film Badge	Setiap Dilakukan Bacaab Film Badge
Biaya Kalibrasi Pesawat Sinar-X	Setiap Melakukan Kalibrasi Alat
Refil Toner	Saat Toner Habis
Biaya Kirim Pos	Saat Melakukan Kirim Pos, Kepada Pihak Ketiga

(Sumber : Laporan kinerja Instalasi Radiologi RSBK)

Pembahasan

1. *Strategic Cost Management* Sumber Daya Manusia

Strategic cost management yang dilakukan di Instalasi Radiologi rumah sakit swasta tersebut pada sektor Sumber Daya Manusia dilakukan dari sejak tahap perencanaan sampai dengan tahap pension. Hal tersebut sesuai dengan siklus manajemen SDM.

Tahap perencanaan SDM dilakukan melalui analisis pekerjaan yang ada instalasi radiologi. Setelah dilakukan analisis pekerjaan, tahap selanjutnya adalah menghitung beban kerja yang ada. Berdasarkan perencanaan tersebut dilakukan mekanisme perekrutan pegawai sesuai dengan kualifikasi dan jumlah tenaga sesuai penghitungan beban kerja.

Jumlah dokter spesialis radiologi yang ada di instalasi tersebut sebanyak 1 orang. Menurut standar Permenkes No. 24 Tahun 2020 tentang Pelayanan Radiologi Klinik T.E.U, sebuah instalasi radiologi paripurna membutuhkan 4 orang dokter spesialis radiologi. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa jumlah ketenagaan belum sesuai dengan standar. Sesuai dengan hasil wawancara, kondisi tersebut terjadi karena utilitas dari instalasi radiologi ini masih rendah.

Selain itu, untuk menurunkan biaya yang timbul karena aktivitas operasional, juga dilakukan pengawasan waktu kerja lembur. Tidak semua pegawai melakukan kerja lembur. Lembur hanya dilakukan pada saat diperlukan saja, seperti saat pandemi COVID-19 yang lalu, di mana terjadi peningkatan pemeriksaan radiologi sebagai usaha penegakan diagnosa.

2. *Strategic Cost Management* Peralatan Medis

Seperti diketahui bahwa instalasi radiologi menggunakan peralatan yang berteknologi tinggi dan harus tersambung dengan sumber listrik. Risiko terjadi korsleting listrik dapat terjadi. Untuk menghindari pemborosan daya dan kerusakan yang terjadi akibat korsleting listrik, instalasi radiologi menerapkan SOP yang harus dipatuhi oleh setiap petugas

yang terjadwal untuk menghidupkan peralatan pada hari itu.

Selain menerapkan SOP yang harus dipatuhi, setiap radiographer yang bertugas di instalasi radiologi juga diberikan pelatihan mengenai peralatan maupun Teknik pemeriksaan pasien yang terbaru.

Cost driver dari peralatan di instalasi radiologi juga berasal dari jumlah pemeriksaan dan jumlah pasien. Penting bagi petugas untuk memeriksa lembar permintaan pemeriksaan radiologi, melakukan identifikasi pasien dengan benar dan memposisikan pasien sesuai permintaan pemeriksaan untuk mengurangi kesalahan pemeriksaan yang terjadi. Hal tersebut juga merupakan upaya pengendalian biaya dan pengurangan biaya yang dapat dilakukan di instalasi radiologi.

Ketepatan waktu service dan pemeliharaan sebelum alat-alat tersebut rusak, juga dapat memperpanjang jangka waktu pemakaian alat dan meminimalkan risiko kerusakan alat yang lebih parah dan memakan biaya yang lebih besar. Jadwal kalibrasi alat juga merupakan faktor yang penting untuk menjaga fungsi alat dan menjaga agar hasil pemeriksaan tetap valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, pemeliharaan alat yang benar akan melindungi keselamatan pasien dan operator alat.

3. *Strategic Cost Management* BHP

Pengelolaan BHP (Bahan Habis Pakai) merupakan bagian penting dari manajemen fasilitas kesehatan, hal ini mencakup pengadaan bahan habis pakai di Instalasi Radiologi Rumah Sakit Baptis Kediri merupakan pengusulan kebutuhan bahan habis pakai dari instalasi seperti barang alat tulis kantor, bahan X-Ray, Obat-obatan penunjang pemeriksaan, barang keperluan rumah tangga.

Monitoring dan pengendalian pengadaan BHP di instalasi radiologi dilakukan melalui alur permintaan melalui SIM RS dengan otorisasi yang dibatasi. Tidak semua pegawai dapat melakukan permintaan. Permintaan BHP harus melalui otorisasi Kepala Instalasi Radiologi dan Bagian Keuangan dan Pengadaan Rumah Sakit.

Pengendalian biaya di Instalasi Radiologi Rumah Sakit swasta tersebut dalam pelayanan pemeriksaan radiologi sudah menggunakan SIM RS (Medify) untuk mengunggah hasil pemeriksaan. Tetapi hasil pemeriksaan radiologi juga harus tetap dicetak sebagai bahan bacaan dokter dan jika kemungkinan dirujuk ke rumah sakit lain dapat disertai hasil pemeriksaan radiologi. Pengendalian biaya di Instalasi Radiologi Rumah Sakit Baptis lainnya yaitu, pasien BPJS yang melakukan foto Rontgen atau CT-Scan menggunakan kertas glossy yang memiliki selisih harga dengan kertas film. Kemudian sisa bahan kontras yang digunakan dalam pengambilan foto Rontgen atau CT-Scan setiap pasien berbeda-beda apabila terdapat sisa harus disimpan untuk pasien berikutnya dengan penyimpanan yang maksimal atau benar agar tidak terbuang percuma yang mengakibatkan pemborosan.

Metode penyimpanan bahan habis pakai juga merupakan faktor penting dalam pengendalian biaya pada sektor BHP. Menghindari tempat yang lembap, menyimpan sesuai dengan petunjuk yang tertera pada produk akan menjaga kualitas dari BHP yang akan digunakan.

Melalui gambaran yang telah dijelaskan oleh peneliti melalui studi data sekunder, wawancara dan observasi yang telah dilakukan di Instalasi Radiologi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tindakan-tindakan yang dilakukan oleh instalasi radiologi tersebut merupakan upaya aktif yang dilakukan untuk mengurangi dan mengendalikan biaya yang timbul dari *cost driver* yang ada di instalasi tersebut. Upaya tersebut dilakukan untuk mendapatkan profit bagi rumah sakit dan memberikan pelayanan yang berkualitas, efektif dan efisien bagi pasien tanpa mengabaikan keselamatan bagi pasien dan operator.

Kesimpulan

1. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa Instalasi radiologi telah melakukan upaya-upaya untuk mengendalikan dan mengurangi biaya yang timbul dari aktivitas

pelayanan di instalasi radiologi tersebut.

2. *Strategic Cost Management* dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan profit bagi rumah sakit dan memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pasien.

Saran

1. Penelitian ini dapat digunakan untuk dasar penelitian selanjutnya terkait dengan *strategic cost management* di rumah sakit
2. Rumah sakit perlu melakukan sosialisasi tindakan-tindakan yang diperlukan untuk melaksanakan *strategic cost management* di instalasi/unit di seluruh rumah sakit
3. Dalam penelitian ini masih banyak keterbatasan yang perlu disempurnakan melalui penelitian berikutnya

Daftar Pustaka

- Adhelita, E. (2019). Analisis Pengendalian Persediaan Bahan Medis Habis Pakai Dengan Metode Analisis EOQ di IFRS RSUD DR. M. Soewandhi Surabaya. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*.
- Paruntu, S. (2012). *Analisis Cost Awareness dan Cost Monitoring Untuk Efisiensi Biaya Pelayanan di Sub Departemen Radiologi Rumkital Dr. Mintohardjo (Studi Kasus : Pelayanan Thoraks AP/PA Foto)*. Jakarta.
- Raymond, T. (2020). *Penerapan Activity Based Cost Dalam Menghitung Unit Cost Pelayanan di Rumah Sakit*. Sleman.
- Subanegara, H. P. (2010). *Cost Containment (Pengendalian Biaya Rumah Sakit)*. Jakarta
- Hanna Permana (2018), Modul Cost Containment (Pengendalian Biaya Di Rumah Sakit)
- Kasse, S. L. & Damayanti, R. A., 2016. Strategi Holistik Cost Reduction:

Memadukan Pendekatan Mekanis dan Sistem. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Volume 7, Pp. 1-155.

Median, S., S. & Fauji, R., 2023. Analisis Perbandingan Perhitungan Harga Pokok Produksi Menggunakan Metode Full Costing Dan Variable Costing Dalam Menentukan Harga Jual Pada UMKM. *Journal Of Trends Economics And Accounting Research*, Volume 4 (1), Pp. 73-83.

Nikmatullah, M. I. & Widarsono, A., 2014. Analisis Penerapan Cost Reduction Dalam Peningkatan Laba. *Jurnal riset akuntansi dan keuangan*, Volume 2 (2), Pp. 352-363.

PERATURAN MENTERI KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 24 TAHUN 2020 TENTANG PELAYANAN RADIOLOGI KLINIK.

Rahmantlya, Y. E. K. & Tyas, R., 2022. Analisis Cost Structure Dengan Metode Variable Costing Pada Rumah Sakit. *Logika : Jurnal Penelitian Universitas Kuningan*, Volume 13, Pp. 137-146.

Yuni, S., Sartika, D. & Fionasari, D., 2021. ANALISIS PERILAKU BIAYA TERHADAP BIAYA TETAP. *Research In Accounting Journal*, Volume 1 (2), Pp. 247-253