

The background image shows a close-up of a doctor's hands holding a silver stethoscope. The doctor is wearing a white medical coat. The image is partially obscured by a large, dark blue diagonal shape on the left and a white diamond-shaped graphic on the right.

BUKU PROFIL BISNIS SEKTOR RUMAH SAKIT

FABA KONSULTAN

BAB VI**TITIK RISIKO USAHA**

Industri rumah sakit adalah industri yang padat karya, pada teknologi, dan padat modal, oleh karena itu dalam menghadapi era globalisasi dimana kompetisi akan semakin keras, tentunya dunia bisnis perumah sakitan harus berbenah diri, harus mengambil langkah-langkah antisipatif karena yang akan ikut bermain sebagai pendatang baru adalah mereka-mereka yang sudah berstandar internasional “*World Class*”.

Dengan semakin kritis pengguna pelayanan kesehatan dalam hal ini pasien, tentunya mereka menginginkan pelayanan yang lebih baik dengan mutu yang berkualitas. Tentunya hal ini menarik perhatian para pengelola rumah sakit untuk lebih meningkatkan pelayanannya dan membuat pelayanan unggulan

BUKU PROFIL BISNIS SEKTOR RUMAH SAKIT

yang sesuai kebutuhan masyarakat, tentunya dengan memperhatikan risiko-risiko yang mungkin timbul dan antisipasinya.

Setiap rumah sakit sebagai suatu badan usaha tentu ingin mencapai hasil maksimal dan dapat berdaya guna dalam berkompetisi antar rumah sakit untuk pelayanan yang berkualitas, tetapi berusaha menghindar dari segala risiko bisnis perumah sakitan (*hospital risk*), termasuk kerugian, nama buruk, dan tuntutan hukum.

Bisnis rumah sakit memiliki banyak risiko baik secara eksternal maupun internal dan risiko pada masa investasi (pembangunan) sampai pada masa operasional rumah sakit. Berikut ini merupakan risiko-risiko beserta mitigasi yang pada umumnya terdapat di bisnis rumah sakit.

6.1 Risiko Eksternal

6.1.1 Risiko Hukum

Perubahan kebijakan dan peraturan dari pemerintah dapat membuat ketidakpastian dalam hal legalitas, sehingga sering kali dengan adanya perubahan tersebut dapat mengakibatkan kerugian pada rumah sakit. Sebagai contoh dari perubahan kebijakan tersebut seperti asuransi kesehatan atau praktek dokter yang dibatasi tempat prakteknya di rumah sakit.

Tindakan mitigasinya adalah rumah sakit harus mempunyai sistem dan peraturan yang baik dan fleksibel untuk dapat segera menyesuaikan dengan setiap kebijakan atau peraturan yang baru.

6.1.2 Risiko Wabah dan Penyakit

Semakin banyaknya penyakit yang langka dan belum ada obatnya akhir-akhir ini membuat rumah sakit berupaya dan harus siap mencari

solusi terbaik untuk pencegahan dan pengobatan sehingga wabah penyakit harus dapat ditangani.

Tindakan mitigasinya adalah rumah sakit dapat bekerja sama dengan rumah sakit yang lain untuk menghadapi wabah penyakit tersebut atau dengan bekerjasama dengan pihak Pemerintah.

6.1.3 Risiko Kemajuan Ilmu Kedokteran dan Teknologi Peralatan Rumah Sakit

Dengan banyaknya rumah sakit yang berdiri belakangan ini membuat persaingan semakin ketat, jika rumah sakit tidak mau belajar dengan baik dalam segi kualitas dan kuantitas ilmu kedokteran dan teknologinya, maka akan semakin ditinggalkan oleh pasien.

Tindakan mitigasinya adalah perlu adanya pelatihan dan penggunaan teknologi baru bagi para dokter supaya tidak tertinggal dan dapat bersaing dengan rumah sakit lain.

6.1.4 Risiko Kegagalan Bayar Piutang (Perusahaan Asuransi, Pasien, dan Pemerintah)

Kegagalan dalam membayar tagihan atau piutang dari pihak pasien, asuransi, dan Pemerintah merupakan faktor yang mungkin terjadi pada rumah sakit dan dapat mengakibatkan kerugian.

Tindakan mitigasinya adalah dengan membuat suatu perjanjian yang jelas dengan pihak pasien, asuransi, dan Pemerintah.

6.1.5 Risiko Kelangkaan Pasokan Obat dan Alat Kesehatan

Kelangkaan dalam pasokan obat dan alat kesehatan mempengaruhi kinerja rumah sakit.

Tindakan mitigasinya adalah bekerjasama dengan supplier yang profesional dan berkomitmen dalam memenuhi pasokan obat dan alat kesehatan.

6.1.6 Risiko Pasar

Dengan semakin kritisnya masyarakat saat ini, maka persaingan dalam layanan dan kualitas pengobatan rumah sakit sangat tinggi, baik rumah sakit dalam negeri maupun rumah sakit di luar negeri.

Tindakan mitigasinya adalah dengan selalu mempertahankan kualitas layanan, memperbaharui peralatan dan teknologi, serta peningkatan kualitas dokter.

6.1.7 Risiko Kepercayaan Masyarakat Terhadap Pelayanan

Dampak dari mudahnya memperoleh akses informasi baik dari media cetak maupun elektronik, menimbulkan adanya risiko bagi rumah sakit dalam memberikan pelayanan. Adanya ketidakpuasan dari seorang pasien dapat mengakibatkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap rumah sakit tersebut.

Tindakan mitigasinya adalah dengan memberikan pelayanan dan informasi yang terbaik kepada setiap pasien.

6.2 Risiko Internal

Risiko internal adalah risiko yang timbul dari faktor dalam rumah sakit tersebut. Berikut ini adalah potensi risiko internal beserta mitigasinya.

- Terhadap Pasien
- Terhadap Manajemen
- Terhadap Dokter
- Terhadap *Supplier*

Tabel 6.1 Risiko dan Mitigasi Risiko Internal

Risiko	Tindakan Mitigasi
Tuntutan pasien terhadap tindakan medis	Sebelum melakukan semua tindakan medis yang berisiko, maka rumah sakit harus menyediakan <i>form</i> khusus yang akan diisi dan disetujui oleh pasien.

BUKU PROFIL BISNIS SEKTOR RUMAH SAKIT

Risiko	Tindakan Mitigasi
Adanya pemogokan dari para dokter	<p>Direktur rumah sakit tidak seperti direktur perusahaan pada umumnya. Direktur rumah sakit harus dapat berkomunikasi dengan para dokter dengan keahlian yang berbeda.</p> <p>Segala tindakan manajemen harus dilakukan pembicaraan terlebih dahulu dengan para dokter.</p>
Kesalahan teknis atau <i>supply</i> oleh <i>vendor</i>	<p>Dalam memilih <i>vendor</i> peralatan dan farmasi, pihak manajemen rumah sakit harus secara seksama melakukan pemilihan <i>vendor</i>, karena yang dipertaruhkan adalah kesehatan dan keselamatan pasien.</p>

6.3 Risiko Masa Investasi

6.3.1 Risiko Masa Pembangunan

Tabel 6.2 Risiko Masa Pembangunan

Risiko	Tindakan Mitigasi
Pemilihan kontraktor yang <i>bonafide</i> & pengalaman	Dilakukan <i>tender</i> dalam memilih kontraktor
Ketersediaan sumber dana	Pinjaman Bank
Fluktuasi harga bahan baku dan material	<i>Cost overrun</i> di tanggung nasabah & diperjanjikan
Cuaca dalam pembangunan	Dikerjakan pada musim kemarau
Pelaksanaan pembangunan	Menunjuk pihak pengawas <i>independent</i>

6.3.2 Risiko Masa *Running Test*

Tabel 6.3 Risiko Masa *Running Test*

Risiko	Tindakan Mitigasi
Belum menghasilkan sempurna	Diberi masa grace periode
Pemenuhan kewajiban bank	Dari sumber usaha yang lain

6.4 Risiko Masa *Operational*

6.4.1 Risiko Supply

Tabel 6.4 *Supply Risk*

Risiko	Tindakan Mitigasi
Jumlah pasien terbatas	Kontrak kerjasama (MoU) dengan beberapa perusahaan maupun instansi
Target pasien :	<ul style="list-style-type: none"> - Umum - Khusus - BPJS Sosial - <i>Profit</i> Komersial
Pola pembayaran :	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Cash</i> - <i>Account Payable</i>
	Sesuai dengan kondisi <i>cashflow</i>

6.4.2 Risiko Pelayanan

Tabel 6.5 Risiko Pelayanan

Risiko	Tindakan Mitigasi
Kualitas dan kuantitas tenaga kerja	Seleksi, pelatihan & <i>Quality control</i> , sertifikasi
Unggulan layanan	<ul style="list-style-type: none"> - Tenaga layanan - Fasilitas gedung - Alat kesehatan - Rujukan
<i>Accrued Expense</i>	Sesuai <i>cashflow</i>

6.4.3 Risiko Permintaan (*Demand Risk*)

Tabel 6.6 Risiko Permintaan

Risiko	Tindakan Mitigasi
Harga	Memperhatikan kompetitor
Jumlah pasien	Membuat program marketing untuk meningkatkan jumlah pasien
Persaingan	<i>Unique Value Proposition</i>
Pola pembayaran	Sesuai dengan <i>cashflow</i>

6.4.4 Risiko *Collection*

Tabel 6.7 Risiko *Collection*

Risiko	Tindakan Mitigasi
Kualitas piutang	Membuat perjanjian yang jelas dengan pihak yang terkait baik itu pasien, perusahaan asuransi/BPJS, dan lain-lain
Umur piutang	Disesuaikan dengan ACC
<i>Allowance for bad debt</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Collection</i> intensif dan <i>stop supply</i> - Membutuhkan modal kerja

6.5 Manajemen Risiko

Faktor penting yang harus diperhatikan untuk mengurangi risiko pembiayaan adalah keyakinan bank atas kemampuan dan kesanggupan debitur untuk melunasi kewajibannya sesuai dengan yang diperjanjikan, antara lain dengan melakukan penilaian secara cermat terhadap watak, kemampuan, modal, prospek usaha dan agunan debitur.

BUKU PROFIL BISNIS SEKTOR RUMAH SAKIT

Dalam pelaksanaan kegiatan usahanya bank menghadapi berbagai risiko yang secara spesifik timbul atas setiap akifitas yang dilakukan. Setidaknya ada tiga hal penting dalam manajemen risiko bank, yakni prosedur yang lengkap dan jelas, kontrol internal, dan faktor sumber daya manusianya.

Manajemen risiko adalah bagaimana cara mengidentifikasi risiko. Untuk menghilangkan atau mengurangi kemungkinan kerugian yang ditimbulkan oleh risiko dapat dilakukan empat cara yaitu :

1. Menghindari risiko

Cara yang paling jelas dan mudah adalah menghindari risiko. Kita dapat menghindari risiko rugi dalam melakukan pembiayaan dengan tidak memberikan kredit bagi usaha rumah sakit yang sedang dalam kondisi tidak baik. Tetapi seringkali menghindari risiko bukan cara yang efektif.

2. Mengontrol risiko

Kita dapat mengontrol risiko dengan cara pencegahan.

3. Menerima risiko

Menerima risiko berarti menerima semua tanggung jawab finansial para risiko tersebut.

4. Mentransfer risiko

Ketika seseorang mentransfer atau mengalihkan risiko kepihak lain, orang tersebut mengalihkan tanggung jawab finansialnya untuk suatu risiko kepada pihak lain dengan membayar jasa tersebut. Cara paling umum dalam mentransfer risiko adalah dengan membeli asuransi.

Tujuan utama dari penerapan manajemen risiko adalah untuk menjaga agar aktivitas yang dilakukan bank tidak menimbulkan kerugian yang melebihi kemampuan bank untuk menyerap kerugian tersebut ataupun membahayakan kelangsungan usaha bank.

BUKU PROFIL BISNIS SEKTOR RUMAH SAKIT

Dalam penerapannya bank perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi jenis-jenis risiko yang terkait dengan bidang pembiayaan yang memperhatikan kondisi keuangan debitur, dan khususnya kemampuan membayar secara tepat waktu serta jaminan atau agunan yang diberikan. Untuk risiko debitur, penilaian tersebut mencakup analisa terhadap lingkungan debitur, karakteristik mitra usaha, kualitas pemegang saham dan pengurus perusahaan, kondisi laporan keuangan terakhir, hasil proyeksi arus kas, kualitas rencana bisnis dan dokumen lainnya yang dapat dipergunakan untuk mendukung analisa yang menyeluruh terhadap kondisi dan kredibilitas debitur.
2. Menetapkan metode pengukuran risiko (*financing/credit risk rating*) yang dipergunakan untuk mengukur, menilai dan

menetapkan klasifikasi risiko atas pembiayaan yang diberikan kepada masing-masing nasabah sehingga mampu mencerminkan kemampuan bank untuk menyerap risiko potensi kegagalan pembayaran (*default*).

3. Penetapan limit untuk suatu eksposur tertentu.
4. Penetapan jangka waktu pembiayaan dengan mempertimbangkan jenis pembiayaan, fleksibilitas imbal hasil, profil likuiditas dan potensi risiko.
5. Pembentukan cadangan kerugian atas pembiayaan yang diberikan sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia.
6. Penetapan jenis-jenis usaha yang berisiko tinggi/harus dihindari dalam pemberian pembiayaan.
7. Penepatan sistem pengendalian intern yang terintegrasi dalam sistem dan prosedur

BUKU PROFIL BISNIS SEKTOR RUMAH SAKIT

pembiayaan serta mampu mendorong operasi yang efektif dan efisien berdasarkan prinsip-prinsip pembiayaan yang sehat.

8. Penetapan sistem informasi manajemen di bidang pembiayaan yang memadai dan audit intern yang profesional dan independen serta berjalannya fungsi pengawasan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku pada setiap proses penanganan pembiayaan.

Salah satu implementasi prinsip transparansi dalam *corporate governance* adalah penerapan *enterprise-wide risk management* atau manajemen risiko yang luas dan terpadu. Penerapan manajemen risiko oleh perusahaan ini bertujuan untuk mengidentifikasi risiko-risiko perusahaan, mengukurnya, dan mengatasinya pada tingkat toleransi tertentu.

The logo consists of a dark blue square containing a white diagonal band. The band starts from the top-left corner and ends at the bottom-right corner. Inside the band, the company name "FABA KONSULTAN" is written in a bold, white, sans-serif font.

FABA KONSULTAN