

Analisis Penerapan Supply Management Chain di Rumah Sakit Cempaka Az-Zahra Kota Banda Aceh

Suriani¹, Putri Ilham Sari²

^{1,2}Prodi Administrasi Rumah Sakit Program Sarjana, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Muhammadiyah Aceh, Provinsi Aceh
Email: sureani1968@gmail.com

Abstrak

Hospital is an institution that provides health services to the community. The Cempaka Az-Zahra Mother and Child Hospital provides special services to mothers and children, but general services are only in the outpatient unit. Each service is inseparable from the need for medicines and consumable medical devices needed by doctors and nurses. Procurement of needs at RSIA Cempaka Az-Zahra uses an e-catalog system from logistics management to distribution using the Supply Chain Management model to avoid excess drug shortages and stock control and distribution. The results achieved from this study are the implementation of Supply Chain Management in the management of strategic department-based medical logistics by implementing inventory control functions of drugs and consumable medical devices. The method used in this study is the Porter Chain Model method. The conclusion obtained from this study is that it is hoped that this system can reduce the risk of drug shortages and excesses so as to minimize the costs incurred by the hospital.

Kata Kunci: Supply Chain Management, Procurement, Distribution, Supply Chain Model

PENDAHULUAN

Supply Chain Management (SCM) merupakan paradigma baru dari efisiensi dan efektifitas yang dibutuhkan baik di perusahaan manufaktur maupun di perusahaan industri rumah sakit. SCM di rumah sakit adalah proses yang mengelola aliran barang/ obat dan jasa, informasi dan keuangan antara pemasok dan pelanggan serta infrastruktur yang diperlukan untuk memungkinkan aliran ini. SCM merupakan sistem yang mengelola masalah barang dan jasa mulai dari pemasok sampai pada konsumen dengan menggunakan pendekatan sistem yang terintegrasi dalam aspek perencanaan, logistik dan informasinya, sedangkan sistem logistik fokus pada pengaturan aliran barang di *internal* rumah sakit (Siagian, 2012).

Rumah sakit dalam dunia bisnis global terjadi persaingan yang semakin hebat. Sistem pelayanan kesehatan yang efektif dan efisien merupakan keharusan yang perlu dimiliki oleh para pelaku pengelola bisnis rumah sakit. Kompetisi tersebut menuntut rumah sakit untuk menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu dan bervariasi. Adapun untuk memenuhi tuntutan tersebut maka membutuhkan peran serta dari semua pihak mulai dari supplier yang memasok bahan baku, perusahaan/ pabrik yang mengolah bahan baku menjadi produk atau komponen, perusahaan transportasi yang mengangkut bahan baku dari supplier dan mengantar barang jadi kepada customer (RS) akhir yaitu pasien sebagai pengguna produk (Indrarta, 2016).

Kesadaran akan pentingnya peran serta dari banyak pihak yang berperan di rumah sakit maka diperlukan konsep *supply chain management*. Mengelola *supply chain* sebenarnya tidaklah mudah karena melibatkan banyak pihak di dalam maupun

diluar rumah sakit, ditambah lagi dengan berbagai ketidakpastian yang terjadi di sepanjang *supply chain* itu sendiri, serta semakin tingginya persaingan di pasar. Untuk menanggulangi beberapa ketidakpastian tersebut, maka perlu adanya suatu strategi dalam *supply chain management* (Arif, 2018).

Oleh karena itu strategi Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Cempaka Az-Zahra dalam melaksanakan *supply chain management* untuk kebutuhan dan pengadaan obat serta alat-alat kesehatan maka yang menentukan dan memutuskan adalah direksi rumah sakit. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan unit manajemen rumah sakit ditemukan bahwa proses pengadaan obat dan alat-alat kesehatan medis habis pakai biasanya dilakukan berdasarkan data pemakaian rata-rata bulanan sehingga dapat terjadi kekurangan logistik yang dikarenakan jumlah persediaan tidak *up to date* antara bagian gudang dan bagian farmasi serta belum terdapat stok pengaman (*safety stock*). Selain itu sering juga terjadi kesalahan yang disebabkan pada proses perhitungan jumlah pemesanan, mungkin proses tersebut belum menggunakan metode perhitungan yang baku, keterlambatan dan dalam proses pembuatan laporan kurang efisien dikarenakan membutuhkan waktu yang lama.

Adapun hasil wawancara langsung dengan direktur RSIA Cempaka Az-Zahra bahwa secara internal sudah menggunakan konsep SCM dalam pelayanan obat dan alat-alat kesehatan medis habis pakai di RSIA Cempaka Az-Zahra dengan mengelompokkan golongan yang terdiri dari *Supplier* (pemasok), Rumah sakit selaku penyelenggara pelayanan kesehatan dan Pasien sebagai konsumen.

Konsep SCM merupakan mekanisme untuk meningkatkan produktivitas total perusahaan dalam rantai *supply* melalui optimalisasi waktu, lokasi dan aliran bahan. Melalui penggunaan model SCM maka waktu pemesanan obat akan lebih teratur setiap kali periode pemesanan dan keadaan persediaan yang akan habis lebih mudah diketahui.

Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui tersedianya penerapan pedoman proses *supply chain* dalam pengadaan obat dan alat-alat kesehatan medis di rumah sakit, 2) untuk mengetahui penerapan *supply chain management* pada siklus pengadaan dan distribusi, serta 3) terlaksananya pengelolaan obat dan alat-alat kesehatan medis habis pakai secara efektif, efisien dan *safety* sesuai kebutuhan pasien.

Kontribusi penelitian ini yaitu 1) dapat mengetahui persediaan obat secara *real-time* sebagai pedoman untuk melakukan pemesanan khususnya pada bagian farmasi, 2) mempermudah dalam pembuatan laporan bagi pihak manajemen rumah sakit, 3) membantu meningkatkan kualitas layanan dan juga dalam pengambilan keputusan yang cepat bagi pihak rumah sakit, 4) mempermudah bagian farmasi dalam proses monitoring persediaan obat pada setiap ruang perawatan.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian sehingga proses penelitian yang dilakukan dapat berjalan dengan sistematis. Dengan adanya metodologi ini, maka siklus pemecahan masalah dapat

dilaksanakan secara terstruktur. Tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menerapkan analisis rantai nilai ke perusahaan dan menemukan area untuk pertumbuhan dan peningkatan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tetapkan prosedur yang diperlukan untuk setiap aktivitas utama
2. Identifikasi prosedur yang diperlukan untuk setiap aktivitas pendukung
3. Analisis setiap proses untuk kemungkinan perbaikan
4. Temukan solusi yang produktif
5. Terapkan temuan

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan salah satu dari jenis penelitian yang termasuk dalam jenis penelitian kualitatif. Metode deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memaparkan atau menggambarkan masalah yang sedang dihadapi yakni mengenai analisis penerapan *supply chain management* di RSIA Cempaka Az-Zahra. Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan antara lain:

1. Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara apoteker sebagai penanggungjawab farmasi/ apotik dan direktur RSIA Cempaka Az-Zahra.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari studi kepustakaan antara lain mencakup dokumen-dokumen resmi, buku-buku, hasil-hasil penelitian yang berwujud laporan dan sebagainya.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mengumpulkan data dengan cara melihat dokumen-dokumen seperti gambaran umum organisasi, uraian tugas, surat keputusan prosedur, alur kerja dan laporan lainnya yang terkait. Adapun dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi dan gabungan keempatnya (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi/ gabungan. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Menurut Sugiyono (2015), teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan apabila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Observasi dalam penelitian ini dilakukan beberapa kali terhadap rumah sakit. Observasi ini bertujuan untuk mengetahui keadaan lingkungan rumah sakit serta permasalahan lingkungan yang ada sehingga peneliti mengetahui gambaran awal mengenai lingkungan rumah sakit. Selanjutnya peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap segala aktivitas yang berkaitan dengan penerapan *supply chain management* di RSIA Cempaka Az-Zahra.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini, wawancara yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan cara menyiapkan pertanyaan secara terperinci dan tanya jawab secara langsung kepada narasumber. Wawancara ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan memperoleh data yang konkret dan lengkap sebagai bahan analisa dalam penelitian.

3. Studi Kepustakaan

Menurut Nazir (2013), teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaah terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan. Teknik ini digunakan untuk memperoleh dasar-dasar dan pendapat secara tertulis yang dilakukan dengan cara mempelajari berbagai literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Hal ini juga dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang akan digunakan sebagai landasan perbandingan antara teori dengan praktiknya di lapangan. Data sekunder melalui metode ini diperoleh dengan *browsing* di internet, membaca berbagai literatur, hasil kajian dari peneliti terdahulu, catatan perkuliahan, serta sumber-sumber lain yang relevan.

HASIL dan PEMBAHASAN

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Cempaka Az-Zahra merupakan rumah sakit swasta ibu dan Anak di Kota Banda Aceh yang selalu mengikuti perkembangan, baik itu teknologi inovasi pelayanan maupun terobosan-terobosan baru dalam pelayanan bidang kesehatan.

Rumah Sakit Ibu dan Anak (RSIA) Cempaka Az-Zahra merupakan salah satu instansi pemberi jasa kesehatan di wilayah Kota Banda Aceh yang mempunyai kapasitas tempat tidur untuk 35 pasien, dengan jumlah hunian pasien rata-rata 28 pasien setiap harinya. Dengan banyaknya hunian pasien tersebut tentu dibutuhkan obat dan alat-alat kesehatan medis habis pakai. Berdasarkan data bagian rekam medis jumlah pasien melahirkan dengan bedah Caesar kisaran 5-6 pasien per hari dengan kapasitas kamar operasi 4 teater dan dokter obgyn 4 orang, pastinya pemakaian obat dan consumable lain juga banyak.

Hasil Penelitian

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa RSIA Cempaka Az-Zahra sudah menerapkan *supply chain management* (SCM). Pada bagian ini akan dibahas mengenai proses SCM RSIA Cempaka Az-Zahra secara keseluruhan, kebijakan dan strategi yang dijalankan serta proses detail dari SCM. Analisis lebih lanjut dilakukan terhadap proses pengadaan barang, distribusi dan prosedur penerapan yang ada di RSIA Cempaka Az-Zahra berdasarkan hasil wawancara dan observasi. Analisis dilanjutkan dengan penilaian terhadap efektivitas dan efisiensi strategi yang dijalankan serta identifikasi kebutuhan dari tiap pelaku dalam SCM.

Rumah sakit merupakan salah satu jenis perusahaan yang memproduksi jasa. Sama halnya dengan perusahaan manufaktur yang menghasilkan produk, rumah sakit memiliki fungsi bisnis primer dan pendukung seperti yang didefinisikan oleh Porter dalam *value chain*. Bentuk *value chain* rumah sakit berdasarkan konsep Porter seperti gambar 1 berikut dibawah ini:



Source: Adapted from Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), p. 37.

Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Porter*)

Analisis rantai nilai (*value chain*) dikemukakan oleh Michael Porter pada tahun 1985. Menurut Porter dalam Irmawati (2014), setiap perusahaan adalah kumpulan kegiatan yang dilakukan untuk produksi, pemasaran, pengiriman dan dukungan terhadap produk. *Value chain* terbagi menjadi dua aktivitas yaitu antara lain:

1. *Primary activities*

Merupakan kegiatan utama yang dilakukan pada suatu perusahaan dalam hal ini adalah rumah sakit. *Primary activities* terbagi menjadi lima bagian diantaranya: *Inbound Logistic* (Logistik ke dalam), *Operation* (Operasi), *Outbound Logistic* (Logistik keluar), *Marketing and Sale* (pemasaran dan penjualan), *Service* (pelayanan).

2. *Supported activities*

Merupakan kegiatan yang dilakukan untuk keberlangsungan dari kegiatan *primary activities*. *Supported activities* terbagi menjadi empat bagian diantaranya: Infrastruktur, Manajemen sumber daya manusia, Pengembangan teknologi, *Procurement*.

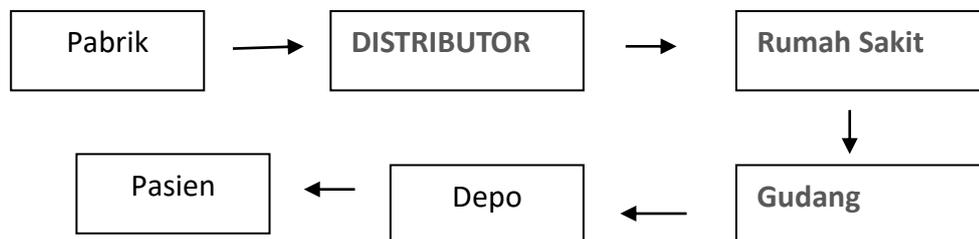
Berdasarkan wawancara dengan apoteker sebagai penanggungjawab logistik medis di RSIA Cempaka Az-Zahra mengungkapkan bahwa proses pengadaan barang (*supply chain*) ditangani oleh bagian keuangan. Pengadaan berdasarkan kebutuhan yang datanya diperoleh usulan permintaan dari *user* yang melakukan pelayanan. Proses ini terjadi antar fungsi primer dalam rumah sakit tersebut dan proses *supply chain* ini sejalan dengan operasional bisnis perusahaan.

Dalam hal penerapan SCM di RSIA Cempaka Az-Zahra dari observasi peneliti penerapan SCM belum sepenuhnya dijalankan karena dapat dilihat tidak tersedianya prosedur dan ketentuan berupa surat keputusan secara administratif dan wawancara dengan direktur yang mengatakan bahwa “RSIA Cempaka Az-Zahra pada dasarnya telah menggunakan konsep SCM dalam pengadaan dan distribusi, akan tetapi karena keterbatasan SDM dan sarana maka perlu strategi agar SCM bisa sesuai dengan yang diharapkan”.

Adapun bagan yang ingin diterapkan di RSIA Cempaka Az-Zahra sesuai konsep *value chain* seperti gambar 2 dibawah ini:



Hasil wawancara dengan pelaksana atau petugas dalam hal distribusi, “tidak ada kendala yang bisa menghambat pelayanan, walaupun ada hanya masalah teknis yang bisa langsung teratasi. Mungkin pada pemesanan dan pencatatan masih terkendala karena belum bisa link secara komputer, jika sistem itu tersedia sudah pasti masalah pencatatan dan laporan bisa terselesaikan dengan cepat dan mudah”. SCM (Supply Chain Management) dari proses pengadaan hingga sampai kepada user atau pemakai dapat dilihat pada gambar 3 berikut ini:



Gambaran umum penerapan berdasarkan SCM tersebut maka RSIA Cempaka Az-Zahra membuat kebijakan membagi dua macam kebutuhan berdasarkan waktu yaitu pada jam kerja dan diluar jam kerja. Kebijakan yang muncul antara lain sebagai berikut:

1. Pada jam kerja, pemesanan barang dari unit harus dilakukan sebelum jam tertentu, sehingga ketika barang yang diperlukan tidak ada (*stockout*), bagian pengadaan barang dapat menghubungi pemasok dengan segera.
2. Barang yang diminta oleh unit merupakan kebutuhan untuk jangka waktu 2-5 hari untuk alat kesehatan, 1-3 hari untuk obat, dan 1 hari untuk makanan. Hal ini untuk mencegah banyaknya permintaan barang di luar jam kerja.
3. Jika terdapat kebutuhan barang di luar jam kerja yang tidak ada di gudang, maka unit diperbolehkan untuk melakukan pemesanan langsung ke pemasok dengan persetujuan dari petugas yang ditunjuk sebagai pimpinan piket pada hari tersebut. Keesokan harinya unit melakukan pelaporan ke bagian pengadaan barang bahwa terjadi kasus pembelian di luar jam kerja. Beberapa rumah sakit menyebut kasus pembelian ini sebagai kasus *just in time*.

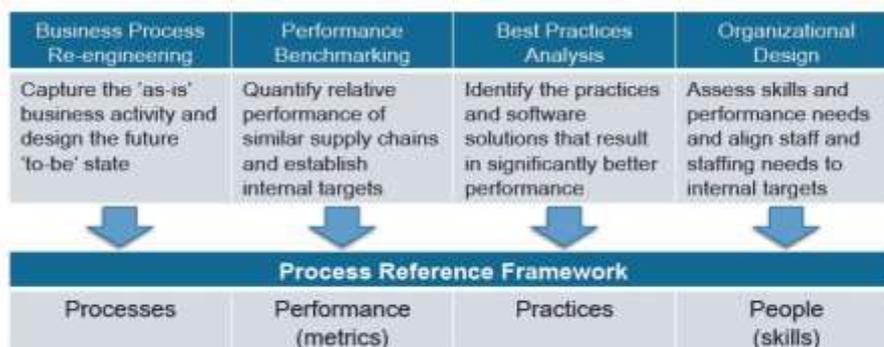
Adapun proses-proses umum untuk membangun proses bisnis SCM di rumah sakit diantaranya sebagai berikut menurut Martono (2020):

1. Proses permintaan barang dari unit (*ordering*)
2. Proses pemenuhan permintaan barang dari unit (*profiling*)
3. Proses permintaan pengadaan barang (*reordering*)
4. Proses pembelian barang ke pemasok (*purchasing*)
5. Proses pengiriman barang dari pemasok ke rumah sakit (*delivering*)
6. Proses penerimaan barang dari pemasok (*receiving*)
7. Proses pembayaran (*payment*)

Efisiensi dan Efektivitas Proses Pembelian

Supply Chain Operation Reference (SCOR) Model merupakan suatu model konseptual yang dikembangkan oleh *Supply Chain Council (SCC)*, yaitu sebuah organisasi *non-profit independent* sebagai standar antar industri (*cross industry*). Tujuan dari standarisasi yang dilakukan SCC adalah untuk memudahkan pemahaman rantai pasok sebagai suatu langkah awal dalam rangka memperoleh suatu manajemen rantai pasok yang efektif dan efisien dalam menopang strategi perusahaan (Rakhman dkk, 2018).

Kelebihan SCOR Model sebagai *Process Reference Model* adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan *Business Process Reengineering*, *Benchmarking* dan *Best Practices Analysis* ke dalam kerangka kerja rantai pasok seperti terlihat dalam Gambar 4 dibawah ini sebagai berikut:

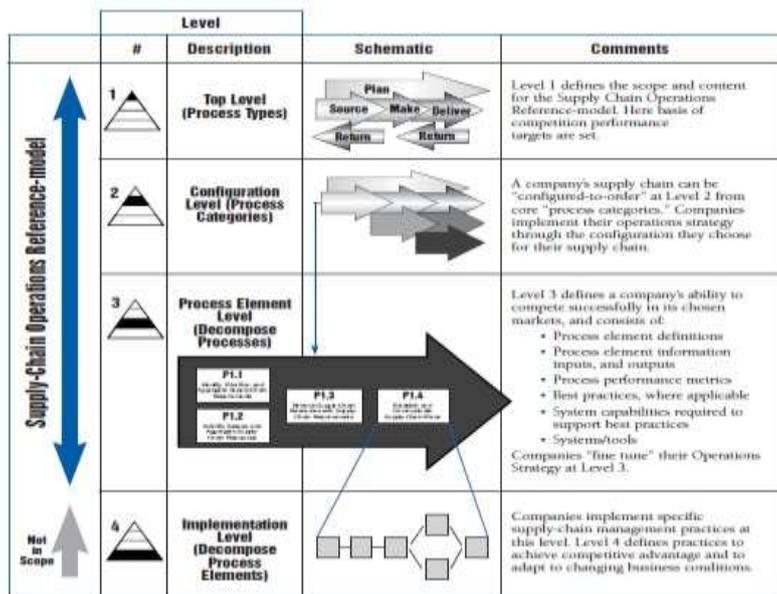


Gambar tersebut diatas menjelaskan bahwa pemetaan dilakukan untuk mendapatkan gambaran model yang jelas mengenai aliran material, aliran informasi dan aliran keuangan dari suatu rantai pasok perusahaan. Tahapan pemetaan dalam SCOR Versi 8.0 terbagi atas 4 level, yaitu:

1. Level 1, mendefinisikan ruang lingkup dan isi dari SCOR Model. Selain itu, pada tahap ini juga ditetapkan target-target performansi perusahaan untuk bersaing.
2. Level 2, merupakan tahapan konfigurasi dari proses-proses rantai pasok yang ada.

3. Level 3, merupakan tahap dekomposisi proses-proses yang ada pada rantai pasok menjadi elemen-elemen yang mendefinisikan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi. Tahap ini terdiri dari definisi elemen-elemen proses, input dan output dari informasi mengenai proses elemen, metrik-metrik dari kinerja proses, *best practices* dan kapabilitas sistem yang diperlukan untuk mendukung *best practices*.
4. Level 4, merupakan tahap implementasi yang memetakan program-program penerapan secara spesifik serta mendefinisikan perilaku-perilaku untuk mencapai *competitive advantage* dan beradaptasi terhadap perubahan kondisi bisnis.

Keempat tahap tersebut terangkum dalam gambar 5 berikut ini:



Analisa hasil penelitian dengan teori menunjukkan bahwa penerapan *supply chain management* di RSIA Cempaka Az-Zahra sudah diterapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur RSIA Cempaka Az-Zahra menyampaikan sebagai berikut:

“Secara internal RSIA Cempaka Az-Zahra sudah menggunakan konsep SCM dalam pelayanan obat dan alat-alat kesehatan medis habis pakai dengan mengelompokkan golongan supplier (pemasok), rumah sakit selaku penyelenggara pelayanan kesehatan dan pasien sebagai konsumen. Namun dalam penerapan yang sudah kami lakukan pastinya masih ada beberapa hal yang harus dilengkapi. Setiap tahap-tahap pemetaan rantai pasok harus berdasarkan konsep, mulai dari proses pengadaan sampai dengan distribusi ke user. Manajemen rumah sakit telah membuat kebijakan dan aturan secara tertulis prosedur SCM untuk dijalankan oleh seluruh petugas untuk capaian efektifitas pelayanan”.

Oleh karena itu dari hasil wawancara diatas dapat dideskripsikan bahwa penerapan *supply chain management* di RSIA Cempaka Az-Zahra ini sangat efektif dan efisien untuk menunjang pelayanan.

SIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah dan hasil penelitian yang telah dilaksanakan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Secara umum penerapan *supply chain management* di RSIA Cempaka Az-Zahra sudah berjalan sehingga mempercepat pelayanan kepada pasien, serta dengan mengelompokkan pengaturan waktu dan prosedur yang baku.
2. Manajemen rumah sakit menerapkan SCM dengan strategi *make to stock* efisien sehingga biaya pembelian dapat lebih murah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka peneliti mengajukan beberapa saran agar dapat dijadikan pertimbangan ke depan, yaitu:

1. SCM di RSIA Cempaka Az-Zahra sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari kelancaran pelayanan pada pasien, sehingga oleh karena itu terus ditingkatkan untuk menghindari *loss* pada gudang dan pencatatan *stock out* dan *stock in*.
2. Berdasarkan penelitian ini diharapkan pengelola RSIA Cempaka Az-Zahra mampu mengembangkan penerapan *Supply Chain Management* lebih baik lagi untuk efektivitas pelayanan dalam meningkatkan pendapatan rumah sakit.
3. Sebaiknya dikembangkan model SCM untuk barang *retail* sehingga memudahkan saat membuat laporan dan barang yang ada di gudang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, Muhammad. (2018). *Supply Chain Management*. Yogyakarta: Deepublish.
- Irmawati, L.I. (2014). *Managemen Logistik Farmasi*. Surabaya: Institut Ilmu Kesehatan.
- Indrarta, Wikan. (2016). *Editorial Tantangan Rumah Sakit*. Berkala Ilmiah Kedokteran Duta Wacana, Vol. 2, No.1, Desember 2016, hal. 3-5.
- Martono, Ricky.V. (2020). *Supply Chain 4.0 Berbasis Blockchain dan Platform*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Nazir, M. (2013). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rakhman, A., Machfud., Arkeman, Y. (2018). *Kinerja Manajemen Rantai Pasok dengan Menggunakan Pendekatan Metode Supply Chain Operation Reference (SCOR)*. Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen, Vol.4, No.1.
- Siagian, Yolanda M. (2012). *Aplikasi Supply Chain Management*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.