

## BAB VI HASIL PENELITIAN

### 6.1 Pendahuluan

Berdasarkan struktur organisasi departemen, Sub Unit *Cost Control* merupakan bagian dari Accounting Departemen Keuangan Rumah Sakit X Jakarta. Secara fungsional, Sub Unit *Cost Control* melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang ditimbulkan dari pengadaan dan pemakaian aset fisik rumah sakit melalui pencatatan dan pelaporan, serta melakukan penghitungan harga pokok penjualan dari seluruh pelayanan di Rumah Sakit X Jakarta. Aset fisik Rumah Sakit X Jakarta terdiri dari barang persediaan (*stock*) dan aset tetap (*fixed asset*). Barang persediaan merupakan barang yang memiliki masa kurang dari satu tahun atau biasa disebut bahan habis pakai, yang terdiri dari persediaan umum (alat tulis kantor, elektrik, bahan bakar, dll) dan farmasi (obat-obatan dan alat kesehatan). Sedangkan yang termasuk dalam *fixed asset* rumah sakit yaitu barang yang memiliki masa lebih dari satu tahun, terdiri dari tanah, gedung dan perlengkapan, peralatan non medis dan instalasi, peralatan medis dan instrumennya, serta barang-barang inventaris (*furniture, fixtures*, komputer, kendaraan, dll).

### 6.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis mengalami beberapa hambatan yang menjadi keterbatasan penelitian, antara lain :

1. Kesulitan mengakses data sekunder yang terkait dengan output dari pelaksanaan peran dan fungsi Sub Unit *Cost Control* di Rumah Sakit X. Hal ini disebabkan karena data yang dibutuhkan bersifat *confidential* (rahasia) bagi rumah sakit, sehingga penulis membatasi penelitian pada input dan proses pelaksanaannya, tanpa menyertakan komponen output.
2. Penulis tidak dapat melakukan wawancara mendalam pada salah satu informan yaitu Direktur Keuangan karena saat melakukan penelitian, informan sedang berhalangan.

3. Penulis tidak dapat melakukan observasi pada pelaksanaan beberapa tugas, antara lain: pemeriksaan mutasi *stock*, *stock take*, *stock adjustment*, dan pemeriksaan biaya tidak wajar, dikarenakan waktu pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut tidak bertepatan dengan waktu penelitian.

### 6.3 Karakteristik Informan

Informasi yang diperoleh pada penelitian ini salah satunya berasal dari wawancara mendalam kepada Informan yang sesuai dengan prinsip *appropriateness* (kesesuaian) dan *adequacy* (kecukupan), berdasarkan prinsip tersebut, peneliti mewawancarai empat orang informan yang dinilai berkompeten dan menguasai bidang dan isu yang diangkat oleh peneliti.

**Tabel 6.1**  
**Karakteristik Informan**

Informan	Jabatan	Pendidikan terakhir	Sex	Lama bekerja di RS
Informan 1	Manajer Finance & Accounting	S1 Akuntansi	L	2 tahun
Informan 2	Koordinator Accounting	S1 Akuntansi	L	19 tahun
Informan 3	Leader Cost Control	S1 Ekonomi	L	16 tahun
Informan 4	Staf Cost Control	D3 Perpajakan	L	20 tahun

### 6.4 Input

Input atau masukan adalah kumpulan bagian atau elemen yang terdapat dalam sistem dan yang diperlukan untuk dapat berfungsinya sistem tersebut. Komponen input yang terdiri dari *man*, *money*, *method*, *material* and *machine* merupakan hal yang penting sebagai sumber daya terlaksananya peran dan fungsi Sub Unit *Cost Control* di Rumah Sakit X Jakarta.

#### 6.4.1 *Man* (Sumber Daya Manusia)

Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas di Sub Unit *Cost Control* yang terdiri dari satu orang *Leader* dan satu orang staf. Berikut adalah data karyawan Sub Unit *Cost Control*.

**Tabel 6.2**  
**Data Karyawan**

Jabatan	Pendidikan Terakhir	Pelatihan yang Diikuti	Lama Bekerja
<i>Leader Cost Control</i>	S1 Ekonomi	Manajemen Inventory, Cost Accounting, Auditing	16 tahun
Staf <i>Cost Control</i>	D3 Perpajakan	Cost Accounting	20 tahun

#### **Persepsi Karyawan Mengenai Kecukupan Jumlah Tenaga Yang Berada di Sub Unit *Cost Control***

Suatu unit atau organisasi memerlukan jumlah tenaga kerja yang mencukupi sebagai pelaksana untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, dua informan mengatakan jumlah SDM yang ada saat ini sudah mencukupi untuk melaksanakan tugas, berikut kutipan dari salah satu informan :

*“Sudah mencukupi, pekerjaan masih bisa ke-handle”* (Informan III)

Sedangkan dua informan lainnya mengatakan jumlah SDM saat ini dirasa masih kurang karena melihat banyaknya tugas yang harus diselesaikan dengan jumlah tenaga yang terbatas, sehingga hasilnya belum optimal. Berikut kutipan dari salah seorang informan yang menyatakan bahwa jumlah SDM masih kurang: *“...masih kurang minimal satu orang lagi, karena Cost Control menangani inventory, fixed asset, trus HPP ya dengan tiga item itu banyak sekali rincian-rincian kerjanya”* (Informan IV)

### **Kompetensi (Latar Belakang Pendidikan Karyawan, Pengalaman Kerja, serta Pelatihan) yang Memadai**

Adanya standar kompetensi tenaga kerja dalam melaksanakan suatu fungsi jabatan merupakan hal yang penting agar hasil yang dicapai optimal dan sesuai dengan target yang ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara, dua informan mengatakan bahwa latar belakang pendidikan, pengalaman kerja serta pelatihan masing-masing karyawan sudah sesuai dengan kebutuhan untuk menjalankan tugas. Seperti yang dikatakan oleh salah satu informan:

*“Saya rasa sudah, karena untuk Cost Control minimal D3, untuk Leadernya S1. Training-training terkait dengan harga pokok, manajemen fixed asset”.*(Informan II)

Namun, dua informan lainnya mengatakan bahwa pelatihan yang didapatkan saat ini masih dirasa kurang untuk melaksanakan tugas. Informan satu menjelaskan alasannya karena kurangnya penawaran dari luar akan pelatihan khusus untuk *Cost Control*, seperti kutipan salah seorang informan :

*“Training masih kurang, karena tawaran pelatihan khusus untuk Cost Control tidak banyak”* (Informan I)

Informan IV mengatakan kurangnya pelatihan, karena beban kerja yang tidak bisa ditinggalkan, sehingga lebih diprioritaskan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Ilyas (2004) sumber daya manusia merupakan asset organisasi dan unsur mutlak dalam setiap organisasi. Salah satu indikator keberhasilannya yang efektif dan efisien adalah tersedianya SDM yang cukup dengan kualitas yang tinggi, professional sesuai dengan fungsi dan tugas setiap personel.

Demikian pula dengan sumber daya manusia di Sub Unit *Cost Control*, untuk melakukan pengendalian terhadap seluruh aset fisik rumah sakit memerlukan jumlah tenaga dan kualitas yang memadai. Jumlah tenaga yang memadai dapat mengefisiensikan waktu kerja serta terlaksananya seluruh kegiatan baik dari pencatatannya maupun pengawasan pada fisik atau kondisi dari aset itu sendiri. Dengan adanya pelatihan untuk meningkatkan kualitas SDM, terutama pelatihan khusus mengenai *Cost Control* akan menambah kemampuan petugas *Cost Control* tidak hanya secara teknis melakukan pencatatan dan pelaporan tetapi

juga dapat mengidentifikasi faktor penyebab terjadinya penyimpangan atau ketidakwajaran dan kemungkinan adanya sektor lain yang juga dapat dikendalikan sehingga dapat memberikan pertimbangan yang tepat kepada middle dan top manajemen dalam mengambil keputusan terkait efektifitas dan efisiensi pengeluaran rumah sakit.

#### 6.4.2 *Method (Metode)*

##### a. Kebijakan

##### **Kebijakan yang dibuat Rumah Sakit berkaitan dengan peran dan fungsi *Cost Control* di Rumah Sakit.**

Kebijakan dan teknik pengendalian biaya pada setiap perusahaan ataupun rumah sakit umumnya berbeda-beda tergantung pada jenis usaha dan kebutuhannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Cleverley (1992) pada 1.000 rumah sakit di Amerika mengatakan bahwa *Cost Control* merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi kinerja keuangan rumah sakit. Cleverley mengukur pengendalian biaya berdasarkan kinerja dari Return On Asset Investment (ROI) yaitu rasio antara laba setelah pajak dengan besar investasi. Dengan mengurangi satu hari dari rata-rata lama hari rawat (Length Of Stay) akan meningkatkan 0,738 % ROI. Upaya lain untuk meningkatkan kinerja keuangan adalah dengan mengefisiensikan produktifitas pegawai dan pengendalian terhadap biaya overhead (laundry, listrik, housekeeping, administrasi, dll).

Rumah Sakit X tidak memiliki kebijakan khusus mengenai peran *Cost Control*. Hal tersebut senada dengan pernyataan informan II yang mengatakan: “*Terkait dengan kebijakan sebenarnya ada manual prosedur, ada SOP, tapi kebijakan khusus tidak ada.*”

Namun, pada tingkatan *middle management* (Manajer Keuangan) kebijakan terkait peran *Cost Control* secara garis besar dibuat untuk mengendalikan seluruh pengeluaran rumah sakit terutama terkait biaya operasional. Hal serupa dinyatakan oleh informan III, yaitu:

“... agar semua pengeluaran terutama biaya operasional dapat dikontrol.”

Kebijakan yang terkait peran Sub Unit *Cost Control* tersebut, antara lain :

- Membuat perhitungan unit cost setiap pelayanan yang diberikan kepada pasien (*full costing*).
- Melaksanakan proses pembelian barang *fixed asset* hingga pencatatannya sampai barang diterima.
- Melakukan pencatatan mutasi *fixed asset*.
- Melakukan control / pelaporan atas barang *fixed asset* rusak dan mengajukan permohonan penggantinya.
- Melakukan proses pelepasan barang untuk barang yang sudah tidak layak.
- Melakukan proses penghapusan barang *fixed asset* apabila telah habis masa depresiasi/rusak.
- Melakukan proses pemeriksaan mutasi *stock* barang.

#### **b. Prosedur**

##### **Kejelasan prosedur kerja yang tertuang dalam SOP di Sub Unit *Cost Control***

Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas bagi pelaksanaannya akan memudahkan karyawan tersebut dalam melaksanakan tugas sesuai dengan target-target yang ditetapkan, serta untuk menciptakan adanya kesamaan persepsi mengenai suatu pekerjaan dan tata cara pelaksanaannya antar sesama karyawan maupun dengan atasannya. Sub Unit *Cost Control* memiliki prosedur teknis pelaksanaan tugas, berupa Standar Operasional Prosedur (SOP) Sub Unit *Cost Control*. SOP tersebut berisi tentang pengertian tugas, tujuan, alur dan tahap-tahap pelaksanaan setiap tugas. Hal ini sesuai dengan pengertian prosedur menurut Soedjadi (1996) yang mengatakan bahwa prosedur harus menunjukkan tata kerja yang berurut, tahap demi tahap serta jelas menunjukkan jalan atau alur (*flow*) yang harus ditempuh dari mana pekerjaan itu berasal ke mana diteruskan dan kapan atau dimana selesainya.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada informan II, III, dan IV mengenai kejelasan prosedur dalam SOP, semua mengatakan sudah cukup jelas, karena SOP itu dibuat menyesuaikan dengan kondisi lapangan, dan

adanya proses evaluasi sebelum ditetapkannya SOP tersebut. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan informan sebagai berikut:

“Sudah jelas, SOP dibuat karena adanya kebutuhan ya, tidak kita buat dulu baru lihat dilapangan, jadi yang terjadi kita evaluasi lalu kita buat SOP”  
(Informan II)

Dengan prosedur kerja yang jelas memudahkan petugas untuk melaksanakan fungsi pengendalian, pelaporan, dan pencatatan sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan. Namun, jika dilihat kembali mengenai kecukupan SDM dalam menjalankan tugas, dua informan mengatakan masih kurang, padahal SOP tersebut dibuat berdasarkan kondisi nyata dilapangan termasuk menyesuaikan jumlah tenaga yang akan menggunakan SOP tersebut sebagai pedoman kerja. Oleh karena itu, sebaiknya SOP tersebut dibuat sesuai dengan kapasitas tenaga yang akan mengerjakannya sehingga SOP yang dibuat dapat diterapkan secara keseluruhan.

### c. Sistem Informasi

#### **Relevansi sistem informasi yang berjalan saat ini dengan kebutuhan**

Adanya sistem informasi yang relevan atau sesuai dengan kebutuhan akan informasi dalam melaksanakan pekerjaan merupakan hal yang penting. Kualitas informasi dari sistem informasi selain sebagai *tools* dalam melakukan pengendalian (*controlling*), juga hasilnya akan berdampak terhadap kemampuan manajemen dalam membuat keputusan terkait dengan keuangan rumah sakit.

Kendala yang dihadapi terkait dengan pencatatan *fixed asset*, yaitu pencatatan yang ada saat ini masih bersifat semi manual, dengan menggunakan program Excel, sehingga memakan banyak waktu untuk mengerjakannya. Selain itu sistem penomoran *fixed asset* sudah tidak berjalan lagi, karena metode penomoran yang masih bersifat manual, sering terjadi kesamaan nomor pada barang yang berbeda, sehingga sulit untuk melakukan penelusuran terhadap suatu barang. Berikut adalah kutipan informan

mengenai relevansi sistem informasi dalam melaksanakan tugas *Cost Control*:

“Untuk *inventory* ya, tapi untuk *fixed asset* belum, baru akan dicanangkan program *Oracle*, masih kendala di RS ini, jadi masih semi manual” (Informan I)

”Belum optimal, karena softwrenya belum bisa diterapkan, kalau untuk *inventory* sudah” (Informan III)

Tetapi menurut informan IV, dengan posisi / ruang kerja petugas *Cost Control* di gudang umum, cukup memberikan informasi mengenai kedatangan barang, baik *fixed asset* maupun barang *stock*, karena berada dalam satu ruangan yang sama dengan petugas *receiving* (penerima barang), sehingga jika terjadi ketidakcocokan akan diketahui oleh petugas *Cost Control*.

Menurut Sabarguna (2007) sistem informasi akuntansi adalah suatu subsistem dari bisnis yang dikembangkan dengan tipe suatu informasi dan pengolahan informasi yang termasuk didalam fungsi akuntansi. Sistem informasi akuntansi menjalankan fungsi akuntansi, yaitu: pencatatan (*recording*), pengelompokkan (*classifying*), perangkuman (*summarizing*), pelaporan (*reporting*)

Terkait dengan pengendalian barang *stock*, sistem informasi yang berjalan saat ini sudah dapat menunjang fungsi akuntansi, diantaranya fungsi pencatatan, dimana setiap barang yang masuk ke gudang umum dan gudang farmasi maupun yang keluar dapat tersimpan dalam program komputer setelah dilakukan penginputan data, dan secara otomatis akan berubah jika terjadi mutasi barang. Fungsi pengelompokkan, yaitu data barang yang diinput tercatat sesuai dengan jenis/katagorinya, sehingga memudahkan dalam melakukan pengecekan. Untuk fungsi perangkuman, dapat menunjukkan data *historical* atau *track record* suatu barang, sehingga memudahkan dalam melakukan perencanaan serta pengendalian. Untuk fungsi pelaporan, sistem informasi tersebut dapat menunjukkan hasil dari pengendalian, berupa *discrepancy report* yang dilaporkan setiap bulannya kepada Koordinator *Accounting*.



Dengan sistem informasi barang *stock* yang terintegrasi, secara otomatis barang yang sudah dikeluarkan dari gudang dapat diketahui oleh masing-masing user/pemakai. Sehingga dapat dipastikan bahwa barang yang telah dikeluarkan tersebut telah didistribusikan ke unit yang memesan, dengan jumlah dan jenis yang sesuai dengan data dalam program komputer. Hal ini dapat mencegah atau segera mendeteksi terjadinya kebocoran atau penyimpangan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja, dan memudahkan untuk dilakukan tindakan koreksi.

Tetapi, untuk sistem informasi terkait dengan barang *fixed asset*, pencatatannya masih bersifat semi manual karena belum dapat diterapkannya software khusus untuk menangani *fixed asset* (Program Oracle), sehingga pengolahan informasi *fixed asset* belum dapat memenuhi keempat fungsi akuntansi tersebut secara optimal. Untuk menjalankan fungsi pengendalian, maka sistem informasi *fixed asset* harus dapat menunjukkan riwayat atau *lifecycle* dari setiap barang. Dengan pencatatan yang tidak *ter-up-date* akan menyulitkan petugas dalam melakukan pengecekan keberadaan dan kondisi barang, sehingga jika terjadi kehilangan, pencurian, kerusakan, atau penyimpangan lainnya akan sulit untuk memonitor dan mencegahnya.

Karena setiap barang memiliki nilai rupiah, maka sangat penting untuk mengetahui informasi adanya penyimpangan terhadap barang *stock* maupun *fixed asset* tersebut agar rumah sakit tidak merugi dan biaya operasional yang dikeluarkan benar-benar efektif.

#### **6.4.3 Money (Anggaran/Dana)**

##### **Kecukupan dana yang tersedia dan ketepatan waktu memperolehnya untuk menjalankan operasional *Cost Control***

Kecukupan dana dalam hal ini berupa dana yang disediakan untuk membeli kebutuhan barang dan jasa demi terlaksananya kegiatan di Sub Unit *Cost Control*. Berdasarkan wawancara dengan informan, bahwa untuk operasional kerja di Sub Unit *Cost Control* sehari-hari tidak perlu dana, biasanya akan butuh dana besar ketika melakukan *stock opname* atau *stock take*. Kecukupan dana dan

ketepatan waktu perolehannya dibenarkan oleh informan lainnya, seperti kutipan berikut:

“*Iya sudah cukup, lebih dari cukup malah. Tepat waktu, kalau butuhnya sekarang ya saat ini juga ngga ditunda-tunda*”. (Informan IV)

Adanya dana merupakan hal yang penting bagi pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Dengan kecukupan jumlah dan ketepatan waktu dalam pemenuhannya menjadi faktor pendukung kelancaran dalam melaksanakan tugas di Sub Unit *Cost Control*.

#### **6.4.4 *Material dan Machine***

##### **Kesesuaian kuantitas dan kualitas sarana dan fasilitas yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan operasional.**

Dengan jumlah dan kualitas sarana serta fasilitas yang tersedia merupakan faktor penting demi kelancaran proses kerja di Sub Unit *Cost Control*. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis, sarana dan fasilitas yang tersedia, antara lain: dua perangkat komputer, dua set meja dan kursi kerja, dua kursi untuk tamu, dua telepon, satu *handy talky*, dua printer, satu *air conditioner* (AC), satu rak *file*, dan alat tulis kantor. Semua sarana dan fasilitas tersebut masih berfungsi dengan baik.

Menurut para informan, kuantitas dan kualitas sarana dan fasilitas yang tersedia sudah sesuai dengan kebutuhan, berikut adalah kutipan dari salah satu informan:

“Prasarana sudah bagus, ruangnya sudah terpisah dengan gudang, udaranya sehat ada AC, komputer sudah *diupgrade* model terakhir jadi sudah bagus” (Informan II)

Jumlah dan kualitas sarana serta fasilitas yang tersedia merupakan faktor penting sebagai alat dalam melaksanakan tugas. Dengan kesesuaian kuantitas dan kualitas sarana dan fasilitas di Sub Unit *Cost Control* membantu kelancaran tugas serta efisiensi terhadap waktu dan tenaga.

## 6.5 Proses

Proses merupakan elemen dalam suatu sistem yang berfungsi mengubah masukan (input) menjadi keluaran (output) yang direncanakan. Komponen proses yang digunakan peneliti terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian peran dan fungsi Sub Unit *Cost Control*, dan pengawasan/evaluasi (Azwar, 1996)

### 6.5.1 Perencanaan

#### Proses perencanaan di Sub Unit *Cost Control*

Perencanaan memberikan sasaran bagi organisasi / unit untuk menetapkan cara terbaik untuk mencapai sasaran tersebut. Dengan adanya perencanaan memungkinkan suatu organisasi dapat mengoptimalkan sumber dayanya untuk mencapai tujuan, setiap orang dapat melanjutkan kegiatan-kegiatan konsisten dengan prosedur yang telah dipilih, selain itu, kemajuan ke arah tujuan dapat dimonitor dan diukur, untuk tindakan perbaikan.

Sub Unit *Cost Control* sebagai bagian dari Unit *Accounting* memiliki tanggung jawab untuk memberikan laporan secara akurat dan tepat waktu, karena menyangkut kekayaan dan rugi laba perusahaan. Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari informan perencanaan jangka panjang di Sub Unit *Cost Control* terkait dengan pelaksanaan *stock opname* atau *stock take* yang dilakukan dua kali dalam setahun. Dalam perencanaan tersebut dibahas mengenai:

- a. tanggal pelaksanaannya
- b. siapa saja yang akan terlibat
- c. berapa lama waktu yang diperlukan
- d. peralatan apa saja yang diperlukan

Sedangkan rencana jangka pendek terkait pelaksanaan tugas sehari-hari dan target pelaporan bulanan yaitu tanggal lima pada bulan berikutnya.

Perencanaan yang dilaksanakan di Sub Unit *Cost Control* termasuk dalam jenis perencanaan yang digunakan berulang kali (*repeat-use planning*) yaitu rencana yang dihasilkan dapat digunakan lebih dari satu kali. Menurut Newman dalam Azwar (1996) perencanaan *repeat-use planning* hanya dapat dilakukan

apabila situasi dan kondisi lingkungan normal serta tidak terjadi perubahan yang terlalu mencolok.

## 6.5.2 Pengorganisasian

### Proses pengorganisasian SDM di Sub Unit *Cost Control*

Berdasarkan struktur organisasi, Sub Unit *Cost Control* merupakan bagian dari Departemen *Finance*, dan berada dibawah tanggung jawab Koordinator *Accounting*, dimana *Leader Cost Control* menyerahkan hasil kerja berupa laporan kepada Koordinator *Accounting*, dan Koordinator *Accounting* menyerahkan hasil kerjanya (laporan) kepada Manajer *Finance and Accounting*, dan seterusnya sampai dengan *top* manajemen atau *Board of Directors* sesuai garis koordinasi struktur organisasi. (Struktur organisasi Departemen *Finance* terlampir)

Fungsi *controller* atau administrasi pembukuan merupakan fungsi dari Unit *Accounting* Rumah Sakit X Jakarta. Dalam menjalankan fungsi pengendalian biaya dan pencatatan atas pengeluaran asset fisik rumah sakit, Unit *Accounting* membagi tugas tersebut secara teknis kepada Sub Unit *Cost Control*. Maka setiap pencatatan dan pelaporan yang dihasilkan oleh *Cost Control* sangat bermanfaat bagi manajemen dalam mengambil keputusan dan kebijakan terkait pengeluaran rumah sakit.

Adanya pengorganisasian yaitu dengan pembagian tugas dan koordinasi yang jelas bertujuan mencapai efektifitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas. Proses pengorganisasian di Sub Unit *Cost Control* yaitu dengan adanya pembagian tugas antara *leader* dengan stafnya. *Leader* bertanggung jawab penuh terhadap pembuatan harga pokok penjualan, untuk *control* terhadap barang *stock* gudang dan farmasi serta *fixed asset*, *leader* dibantu oleh staf. Berikut adalah kutipan salah satu informan:

“...setiap petugas ada *job desc*, masing masing orang tau apa yang harus dikerjakan berdasarkan *job desc* itu” (Informan II)

### Proses pendelegasian tugas untuk mencapai sasaran

Dalam melakukan pendelegasian tugas perlu dipastikan bahwa orang yang diberi tanggung jawab ataupun wewenang memahami tujuan dari tugas tersebut

serta cara melaksanakannya agar jelas arah dan sasaran yang akan dicapainya. Pendelegasian tugas di Sub Unit *Cost Control* sudah sesuai dengan struktur organisasi unit, dimana atasan mendelegasikan tugas kepada bawahannya sesuai dengan bidangnya masing-masing, seperti kutipan informan berikut:

*“Ada pendelegasian tugas yang jelas, yaitu apabila pimpinan cuti/ijin dimana atasan tersebut membagi tugas berdasarkan bidangnya masing-masing..”*  
(Informan III)

Dalam hal pembagian tugas dan pendelegasian wewenang di Sub Unit *Cost Control* telah dilakukan dengan jelas oleh atasan sesuai bidangnya masing-masing. Hal ini sejalan dengan pernyataan Siagian (1996) yang menyebutkan bahwa organisasi adalah manifestasi daripada kemampuan manusia untuk bekerja sama secara kooperatif karena tugas-tugas yang terdapat dalam organisasi harus dibagi-bagi sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan bakat orang yang tersedia di dalam organisasi.

**Koordinasi kerja di Sub Unit *Cost Control* baik antara sesama rekan maupun dengan atasan, dan dengan departemen lainnya.**

Koordinasi kerja baik sesama rekan kerja dan atasan, maupun dengan bagian lainnya akan menciptakan keselarasan kerja, kesatuan komando, dan kemudahan dalam melaksanakan tugas. Koordinasi kerja yang dilakukan menurut salah satu informan adalah :

*“koordinasi kerja, yang rutin Cost Control mengikuti prosedur manual, untuk yang tidak rutin melalui meeting-meeting antar departemen, Cost Control bisa mengundang meeting dengan unit lain”* (Informan II)

Jika dilihat dari struktur organisasi dimana Sub Unit *Cost Control* berada diposisi first line manajemen yang berhubungan langsung atau paling dekat dengan objek yang dikendalikan, merupakan posisi strategis dalam melakukan pencegahan dan melakukan tindakan koreksi jika terjadi ketidakwajaran atau penyimpangan yang menyebabkan pemborosan. Demikian pula halnya dengan koordinasi dengan unit lain sangat diperlukan mengingat kegiatan administrasi (pencatatan dan pelaporan) *Cost Control* terkait dengan seluruh asset fisik di rumah sakit.

### 6.5.3 Implementasi Pelaksanaan Peran dan Fungsi

#### Peran Sub Unit *Cost Control* dalam melakukan pengendalian biaya di rumah sakit

Sesuai dengan peran dan fungsinya mengendalikan biaya, Sub Unit *Cost Control* bertanggung jawab dalam pengidentifikasian masalah dalam pengelolaan stock baik di Gudang Umum maupun Farmasi, mengevaluasi kebijakan-kebijakan yang menyangkut pembelian, penerimaan, penggunaan, dan penyimpanan barang, mengadministrasikan barang *fixed asset* dan menyediakan pelaporannya, melakukan *stock opname* dan menyediakan pelaporannya, serta perhitungan harga pokok penjualan dari seluruh pelayanan di rumah sakit. (*Job Description* Sub Unit *Cost Control* RS X Jakarta, 2007)

#### 6.5.3.1 Pengendalian Terhadap Barang Stock

Pengadaan barang *stock* merupakan bagian dari biaya operasional yang dikeluarkan rumah sakit, meliputi barang umum yang berlokasi di gudang umum, serta obat dan alat kesehatan habis pakai yang berlokasi di gudang farmasi. Peran *Cost Control* terhadap barang stock adalah menghindari terjadinya pemborosan dalam pengadaan dan penggunaan barang stock, seperti yang dikatakan oleh Informan II mengenai pengendalian barang *stock* yaitu :

“*Pengendalian biaya yang dilakukan Cost Control antara lain stock take, untuk menghindari jumlah barang-barang stock yang terlalu besar...*”

*Cost Control* sebagai pengendali biaya memiliki peranan yang penting dalam mengendalikan biaya yang timbul akibat pemakaian barang stock di gudang umum, sebab apabila rumah sakit / perusahaan menanamkan terlalu banyak dananya dalam persediaan akan menyebabkan biaya penyimpanan yang berlebihan dan mungkin mempunyai *opportunity cost*. Demikian pula jika rumah sakit/ perusahaan tidak mempunyai persediaan yang mencukupi, dapat mengakibatkan biaya-biaya dari terjadinya kekurangan bahan atau *stockout cost* (Rangkuti, 1996).

Terkait dengan peran dan fungsinya sebagai pengendali biaya atas barang habis pakai / barang *stock*, tugas-tugas yang harus dilakukan petugas *Cost Control*, antara lain:

1. Melakukan pemeriksaan *Daily Receiving* atas barang-barang yang dibeli rumah sakit untuk keperluan operasional rumah sakit.

*Cost Control* menerima *Daily Receiving Report* dan salinan *Purchase Order* atau surat perintah pembelian barang beserta hasil *entry receiving*nya dari bagian Gudang Umum dan Gudang Farmasi yang telah disetujui oleh kepala unit masing-masing, untuk diperiksa keabsahannya. Selain itu, *Cost Control* juga memeriksa hasil *entry Daily Receiving* apakah sesuai dengan bukti pengiriman baik jumlah barang, total harga, tanggal proses, maupun vendornya. Jika sudah benar, petugas *Cost Control* mencetak jurnal *receiving* dan mendistribusikannya ke program *General Ledger* atau buku besar.

Dengan melakukan pemeriksaan keabsahan *daily receiving report* dan *purchase order* tersebut maka akan dihasilkan data yang akurat dari penambahan jumlah barang *stock*, sehingga jika ada penyimpangan atau selisih dapat diketahui jumlah yang sebenarnya dalam pencatatan.

2. Pemeriksaan *Purchase Requisition* (PR)

Pemeriksaan *Purchase Requisition* yaitu melakukan pemeriksaan dokumen atas barang *stock* yang akan dibeli oleh bagian pembelian. Pada pemeriksaan PR ini petugas *Cost Control* menerima laporan pengajuan PR dari bagian pembelian, lalu memeriksa keabsahan PR tersebut yang meliputi tanda tangan yang berwenang, jumlah permintaan, serta jenis barang yang diminta. Jika pembelian barang tersebut tidak melampaui batas kewajaran baik jumlah maupun harganya, petugas *Cost Control* dapat langsung memberi persetujuan pembelian barang. Kebijakan ini juga berlaku untuk pembelian *fixed asset*.

Dengan dilakukannya pemeriksaan PR ini mencegah terjadinya penyimpangan baik disengaja maupun tidak disengaja terkait dengan pembelian barang karena dalam formulir permintaan pembelian tersebut harus ada tanda tangan pihak yang berwenang (Kepala Unit/Manajer), serta memastikan bahwa permintaan pembelian tersebut telah dianggarkan agar tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Anggaran itu sendiri

dibuat berdasarkan kebutuhan dari setiap unit atau departemen yang dikumpulkan menjelang akhir tahun sebagai rencana anggaran untuk tahun berikutnya. Selain itu dalam membuat anggaran juga memperhatikan anggaran belanja tahun sebelumnya, dengan demikian dapat dilakukan pengecekan barang apa saja yang sudah dibeli sehingga tidak terjadi pemborosan serta sebagai standar atau tolak ukur dalam melakukan pengendalian biaya (*budgetary control*).

### 3. Pemeriksaan *Daily Issue*

*Cost Control* bertugas melakukan pemeriksaan *Daily Issue* atas barang-barang yang telah dikeluarkan dari gudang untuk keperluan operasional perusahaan. Untuk melaksanakan pemeriksaan *Daily Issue*, sebelumnya petugas *Cost Control* sudah menerima Surat Permintaan Pengeluaran Barang (SPPB) dari Gudang Umum dan Gudang Farmasi serta hasil *entry issue* per nomor SPPB dan laporan *Daily Issue* dari Gudang Umum dan Farmasi. Kemudian memeriksa keabsahan SPPB dan mencocokkannya dengan hasil *entry Daily Issue*. Jika sudah benar petugas *Cost Control* mencetak distribusi jurnal issuing dan meng-entry-nya ke dalam *General Ledger*.

Dengan dilakukannya pemeriksaan terhadap keabsahan dari Surat Permintaan Pengeluaran Barang (SPPB) dari Gudang Umum dan Farmasi maka kesalahan dan penyimpangan baik disengaja maupun tidak disengaja oleh petugas dari unit (pemakai) dapat terdeteksi dan dapat segera dikoreksi, begitu pula jika terjadi kesalahan dalam mengentry data *daily issue* ke program komputer.

### 4. Pemeriksaan Mutasi *Stock*

Pemeriksaan mutasi *stock* yaitu melakukan pemeriksaan dengan membuat analisa perbandingan antara perhitungan secara fisik dengan pencatatan yang ada di komputer terhadap barang *stock* di Gudang Umum dan Gudang Farmasi. Pemeriksaan mutasi *stock* dilakukan secara berkala (*sampling*) dengan kriteria antara lain : barang yang bersifat fast moving,



barang dengan harga yang cukup mahal, dan barang yang cenderung mudah hilang. Selain mencocokkan dengan pencatatan yang ada di komputer juga memeriksa bukti pendukung lainnya, seperti : kartu *stock* (*bin card*), SPPB, kartu resep. Kemudian hasil dari pemeriksaan tersebut didistribusikan kepada kepala bagian Gudang Umum, Gudang Farmasi, Manajer *Finance & Accounting*. (SOP Sub Unit *Cost Control*, 2007)

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan III, pemeriksaan mutasi stock dilakukan sekaligus pada saat melakukan pemeriksaan daily issue yaitu dengan menyocokkan jumlah barang yang keluar gudang dengan jumlah yang berada di unit atau gudang-gudang penunjang melalui pencatatan dalam program komputer. Sedangkan untuk pemeriksaan berkala, hanya dilakukan pada waktu tertentu (tidak secara periodic), karena menurut informan II dengan jumlah SDM yang ada tidak memungkinkan untuk melakukan pemeriksaan fisik barang secara berkala.

Pemeriksaan mutasi stock atas barang yang bersifat *fast moving*, mahal, dan mudah hilang merupakan upaya pengendalian biaya untuk menghindari terjadinya pemborosan akibat pengeluaran yang tidak efisien atau terjadinya penyimpangan yang dapat merugikan rumah sakit. Oleh karena itu sebaiknya dilakukan pengkoordinasian ulang dalam melaksanakan pemeriksaan mutasi *stock*

#### 5. Melakukan *Stock take*

*Stock take* adalah melakukan penghitungan jumlah *stock* yang dilakukan dua kali dalam setahun, yaitu pada pertengahan dan akhir tahun untuk memastikan bahwa jumlah saldo *stock* dalam pencatatan pada kartu *stock* atau sistem dengan jumlah fisik *stock* yang ada di gudang adalah sama. Rangkaian kegiatan dimulai dari perencanaan, penghitungan, sampai dengan pelaporan, termasuk jika terdapat kesenjangan. Laporan hasil *stock take* yang telah dibuat petugas *Cost Control* kemudian dibawa ke manajemen untuk mendapat persetujuan / *approval*.

#### 6. Melakukan *Stock Adjustment*

*Cost Control* melakukan penyesuaian antara saldo *stock* fisik dengan saldo *on hand* pada sistem komputer. Pada standar baku jumlah saldo *stock* pada kartu *stock*/sistem harus sama dengan jumlah yang ada di gudang dimana barang tersebut berada, mulai dari ditemukan perbedaan, pelaporan, pengecekan, evaluasi terjadinya sampai dengan pelaksanaan adjustmentnya. Petugas *Cost Control* bersama dengan petugas gudang membuat berita acara *stock adjustment*, kemudian melaporkannya kepada kepala Gudang Umum dan Gudang Farmasi, Manajer *Finance & Accounting*, serta kepala unit Keperawatan untuk mendapat persetujuan.

#### 7. Pemeriksaan Biaya-biaya Tidak Wajar

Pemeriksaan biaya tidak wajar yaitu melakukan pemeriksaan pada jurnal biaya yang timbul dari mutasi *stock*. atas biaya-biaya yang jumlahnya tidak menggambarkan realitasnya. Kegiatan ini diawali dengan melakukan pemeriksaan terhadap jurnal biaya langsung atau yang berhubungan dengan biaya obat dan *consumable* apakah ada yang tidak wajar. Selain itu juga memeriksa bukti pencatatan SPPB, resep, dan mencocokkannya dengan hasil entry apakah ada kesalahan proses dari jumlah barang ataupun harga barang. Kemudian petugas *Cost Control* memberitahu bagian Gudang Umum dan Gudang Farmasi atas terjadinya kesalahan proses agar segera dilakukan perbaikan.

Pada penelitian ini, penulis memasukkan pemeriksaan mutasi *stock*, *stock take*, *stock adjustment*, dan pemeriksaan biaya tidak wajar ke dalam keterbatasan penelitian, karena selama observasi tidak dilakukan pemeriksaan mutasi *stock*, *stock take*, *stock adjustment* dan pemeriksaan biaya tidak wajar. Namun berdasarkan pengamatan melalui telaah dokumen dan wawancara dengan petugas *Cost Control* dan gudang umum, dapat diketahui bahwa dilakukannya mutasi *stock* dan *stock take* bertujuan untuk mengoreksi jika terjadi penyimpangan terhadap barang *stock*, yaitu jika kondisi fisik barang (jumlah dan jenisnya) tidak sesuai dengan pencatatan dalam program komputer. Jika memang ada selisih negatif antara kondisi fisik dengan pencatatannya, dipastikan bahwa jumlahnya

tidak melampaui batas atau standar yang ditentukan dalam nilai rupiah. Sedangkan *stock adjustment* dilakukan hanya bila ditemukan penyimpangan atau ketidakcocokan antara pencatatan dengan fisiknya.

Dengan ditemukannya penyimpangan tersebut dapat menjadi evaluasi bagi pihak-pihak terkait khususnya departemen keuangan agar selisih atau besar penyimpangan dapat diminimalisir, karena semakin besar selisih (negative) yang terjadi, semakin besar kerugian yang akan didapat rumah sakit.

### 6.5.3.2 Pengendalian Terhadap *Fixed asset*

Peran *Cost Control* dalam pengendalian barang *fixed asset* lebih banyak berhubungan dengan pencatatan dan menyediakan laporannya, seperti yang dikatakan oleh Informan II mengenai peran *Cost Control* terhadap *fixed asset* rumah sakit :

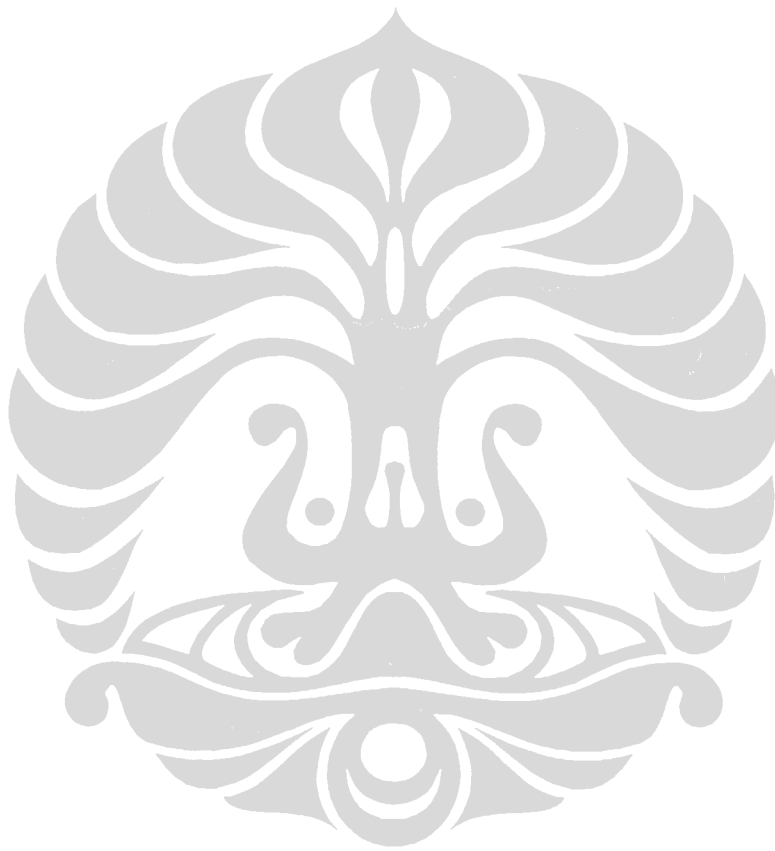
“...kalau *fixed asset* melalui *recording*, pencatatan untuk mengantisipasi ada barang yang hilang...”

Dengan pencatatan yang akurat mengenai keberadaan dan status atau kondisi *fixed asset* maka pengawasan dan pengendalian terhadap suatu barang akan lebih optimal. Informasi ini bermanfaat untuk pengendalian atas pemeliharaan barang, menilai efektifitas dan efisiensi suatu barang, sehingga masa manfaat barang menjadi lebih lama dan dapat digunakan secara optimal. Dengan demikian akan mengurangi pengeluaran yang sebelumnya dianggarkan untuk membeli barang atau peralatan yang baru. Selain itu, dengan pencatatan yang akurat tersebut dapat ditelusuri penyebab terjadinya risiko yang mungkin terjadi, seperti hilang, rusak, dan penyimpangan lainnya terhadap setiap barang.

Pengendalian menurut Ivancevich (1989) memerlukan tiga elemen, diantaranya: memiliki *standard performance*, memiliki informasi yang menunjukkan adanya penyimpangan antara *actual performance* dengan *standard performance*, serta adanya tindakan untuk memperbaiki *actual performance* tersebut agar sesuai dengan standar. Terkait dengan pengendalian terhadap *fixed asset*, *standard performance* yang menjadi tolok ukur keberhasilan adalah apabila setiap barang dapat digunakan sampai dengan umur ekonomisnya, atau standar

lain yang bisa digunakan adalah membandingkannya dengan masa pengembalian barang berdasarkan penghitungan *return on asset investment* (ROI). Untuk itu dibutuhkan adanya informasi yang akurat mengenai riwayat dan kondisi barang agar dapat diketahui jika terjadi penyimpangan, sehingga dapat dilakukan tindakan korektif oleh pihak yang berwenang.

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan selama Prakesmas di Sub Unit *Cost Control*, alur *fixed asset* dan area tanggung jawab *Cost Control* adalah seperti bagan *flow chart* berikut :



Tugas dan tanggung jawab petugas *Cost Control* terkait pengendalian terhadap *fixed asset*, antara lain :

1. Melakukan Persiapan Pembelian Barang *Fixed asset*

Petugas *Cost Control* melakukan proses persiapan pembelian barang-barang modal untuk para user yang memerlukan barang tersebut sebagai penunjang dalam rangkaian pekerjaannya.

Menurut Wideman (1995) *Cost Control* merupakan suatu bagian organisasi yang bertanggung jawab dalam menelusuri biaya / aliran dana terhadap anggaran/budget yang telah ditetapkan. Fungsi ini diterapkan pada saat melakukan persiapan pembelian *fixed asset*, dimana petugas *Cost Control* melakukan pemeriksaan anggaran unit, pada saat unit yang bersangkutan mengajukan permohonan pembelian melalui *purchase requisition* (PR) apakah termasuk dalam budget atau tidak, serta apakah termasuk yang diprioritaskan. Jika barang tersebut tidak termasuk dalam anggaran, unit bersangkutan wajib memberikan alasan dan adanya persetujuan dari manajemen atau direktur. Kemudian petugas *Cost Control* memroses dan mengisi jumlah anggaran, realisasi, serta sisa anggaran dari departemen yang mengajukan permintaan pembelian barang untuk meminta persetujuan dari *Purchasing Evaluation Committee* dan Direktur Keuangan. Formulir yang telah lengkap dikirimkan ke bagian pembelian barang dan modal untuk dibuatkan *Purchase Order* / surat perintah pembelian sesuai permintaan dari user.

Dengan dilakukannya pemeriksaan keabsahan formulir permintaan pembelian dan pengecekan anggaran tersebut dapat mencegah dan meminimalisasi terjadinya penyimpangan dan pengeluaran biaya yang tidak diperlukan dan tidak dianggarkan.

Meskipun rencana pembelian *fixed asset* di setiap departemen sudah dianggarkan, tidak menutup kemungkinan adanya permintaan pembelian oleh unit/departemen yang diluar anggaran/non budget. Dalam hal ini *Cost Control* harus menelusuri alasan barang tersebut harus dibeli, dan memastikan bahwa permintaan tersebut sudah disetujui oleh direktur atau pihak manajemen. Dasar pertimbangan dibelinya suatu barang

nonbudget, biasanya karena penting dan mendesak (*urgent*), sebagai pengganti barang yang rusak atau sudah tidak ditemukan *sparepartnya*, sudah habis umur ekonomisnya, dan alasan persaingan/penyesuaian teknologi, seperti kutipan dari informan I :

“...karena *urgenitas*, alat harus dibeli, karena aspek teknologi kita kan rumah sakit level atas jadi harus dibeli, selain itu pertimbangan alat sudah habis umurnya jadi harus diganti..”

Perencanaan kebutuhan akan *fixed asset* terkait dengan kebijakan dalam mengambil keputusan investasi, karena perkiraan kebutuhan yang keliru bisa berakibat fatal. Jika perusahaan terlalu banyak menginvestasikan modalnya dalam bentuk aktiva tetap, maka akan timbul beban-beban yang tidak perlu. Jika investasi kurang mencukupi, maka kekurangan kapasitas menyebabkan hilangnya pangsa pasar yang direbut perusahaan pesaing. Sedangkan untuk mendapatkan pelanggan kembali pelanggan yang telah hilang, biasanya diperlukan beban penjualan yang tinggi, penurunan harga, perbaikan produk, dan sebagainya. (Weston & Copeland, 1996)

Oleh karena itu, sebaiknya petugas *Cost Control* dapat memberi pertimbangan kelayakan pengadaan *fixed asset* kepada pihak manajemen melalui pencatatan dan pelaporannya mengenai riwayat atau perjalanan suatu barang dan dibandingkan dengan barang yang memiliki fungsi sama namun berbeda dalam merk, harga, dan kualitas. Sehingga informasi tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi pihak manajemen dalam mengambil keputusan terkait efisiensi dan efektifitas pengeluaran untuk pengadaan *fixed asset*.

## 2. Membuat Laporan Penambahan *Fixed Asset*

*Cost Control* bertugas membuat laporan penambahan *fixed asset* setelah barang tersebut benar-benar sudah diterima dan dibuatkan berita acara bahwa barang tersebut sudah dapat diakui sebagai barang modal perusahaan.

Sebelum membuat laporan penambahan *fixed asset* petugas *Cost Control* memeriksa detail transaksi penambahan *fixed asset* dari *General*

*Accounting* untuk memastikan barang tersebut sudah dapat dicatat sebagai barang *fixed asset*. Petugas *Cost Control* membuat laporan penambahan barang *fixed asset* untuk setiap bulannya sekaligus membuat laporan penyusutannya dari awal sampai dengan akhir bulan berjalan, baik *month to date* maupun *year to date*. Kemudian mengirim laporan penambahan *fixed asset* tersebut kepada Manajer *Finance & Accounting* untuk mendapatkan persetujuan (sebagai lampiran buku laporan keuangan bulanan).

### **Kendala**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Informan I yaitu Manajer *Finance & Accounting*, petugas *Cost Control* tidak menyerahkan laporan penyusutan per bulan, tetapi hanya laporan per tahun, hal ini disebabkan karena penghitungan penyusutan yang masih bersifat manual, seperti kutipan wawancara berikut:

” untuk informasi bulanannya belum memberikan info yang tepat.. untuk depresiasinya belum, baru tahunan makanya kita ngejar oracle ini, kalau sudah bisa diimplementasikan akan otomatis”

Menurut informasi yang diperoleh dari petugas *Cost Control*, sebelumnya setiap barang yang diterima selalu diberikan nomor barang. Namun sekarang sistem penomoran tersebut tidak berjalan, karena sering terjadi nomor ganda, dimana untuk jenis barang yang berbeda memiliki nomor yang sama. Hal tersebut disebabkan karena sistem penomoran masih bersifat manual, sehingga jika terjadi penomoran ganda tidak diketahui. Menurut informan, sistem penomoran akan berjalan kembali setelah diterapkannya program Oracle, sehingga nomor yang dikeluarkan sudah otomatis sesuai dengan urutan dan dapat memudahkan untuk melakukan penelusuran keberadaan barang.

### 3. Melakukan Pencatatan Pemindahan Barang *Fixed asset*

Petugas *Cost Control* melakukan pencatatan proses pemindahan barang dari departemen satu ke departemen lain, agar pertanggung

jawaban *fixed asset* yang bersangkutan menjadi jelas, baik menyangkut pendapatan, maupun biaya pemeliharaan atas barang tersebut. Tahapan-tahapan pencatatan pemindahan barang *fixed asset*, antara lain:

- Petugas *Cost Control* menerima form mutasi barang *fixed asset* dari departemen terkait sebagai bukti telah terjadi mutasi *fixed asset* yang ditandatangani oleh kepala unit / supervisor yang bersangkutan dan supervisor *Environment Services Department (ESD)*.
- Melakukan pemeriksaan di lapangan mengenai keberadaan barang tersebut, lalu menandatangani form pemindahan barang *fixed asset*.
- Membuat berita acara pemindahan barang *fixed asset* dan meng-update daftar *fixed asset* sesuai departemen dimana barang tersebut berada.

### **Kendala**

Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis di salah satu unit penunjang medik, ditemukan beberapa jenis barang/*medical equipment* yang tidak sesuai antara pencatatan dengan realitasnya (tidak *up to date*). Terdapat beberapa barang yang sudah tidak berada ditempat atau sudah dihapuskan, tetapi di pencatatan masih ada, dan sebaliknya ada barang-barang yang masih digunakan tetapi tidak tertera dalam pencatatan. Selain itu juga terdapat beberapa daftar barang yang tidak tercantum lokasi penempatannya atau dipindahkan tanpa sepengetahuan petugas *Cost Control*.

Berbeda dengan barang stock yang memiliki gudang tersendiri sehingga lebih mudah untuk melakukan pengawasan dan pengendalian, *fixed asset* tersebar diseluruh bagian rumah sakit dengan berbagai macam jenis, sehingga untuk melakukan pengawasan dan pengendalian membutuhkan tenaga dan waktu yang cukup banyak. Seperti yang dikatakan informan I mengenai jumlah SDM di Sub Unit *Cost Control* “..masih kurang, perlu staf untuk menangani ke lapangan”

Namun, hal ini akan dapat diatasi melalui koordinasi dengan *user* atau unit pengguna dan bagian *maintenance* dalam meng-*up-date* lokasi dan status barang. Selain itu, dengan sistem informasi yang terintegrasi akan lebih



memudahkan petugas *Cost Control* dalam melakukan pengendalian *fixed asset* secara otomatis, sehingga dapat mengefisiensikan waktu dan tenaga.

#### 4. Laporan Barang *Fixed asset* Rusak

Petugas *Cost Control* membuat laporan barang *fixed asset* rusak yang dilaporkan dari para user karena barang tersebut tidak dapat diperbaiki. Petugas *Cost Control* menerima formulir berita acara barang rusak yang dibuat oleh kepala unit / supervisor yang bersangkutan dan telah ditandatangani oleh kepala / supervisor ESD. Kemudian petugas *Cost Control* memeriksa kondisi barang tersebut apakah dapat dilelang atau dibuang, dan menandatangani berita acara barang rusak. Setelah itu melakukan penghapusan pada pembukuan melalui jurnal umum.

Dengan adanya laporan ini memudahkan *Cost Control* dalam memonitor kondisi fisik barang dan dapat dijadikan informasi mengenai kualitas dan pemeliharaan barang. Petugas *Cost Control* harus dapat menilai efektivitas pemeliharaan dan nilai barang, sehingga dapat memberikan tindakan korektif terhadap performansi pemeliharaan agar lebih optimal lagi untuk pengadaan barang selanjutnya, serta memiliki berbagai pertimbangan mana yang lebih efektif biaya, antara dilakukan perbaikan atau dilelang.

Pemeliharaan yang optimal merupakan suatu usaha kearah peningkatan tingkat kegunaan peralatan sepanjang umurnya yang pada dasarnya merupakan kegiatan-kegiatan menambah umur peralatan, peningkatan efisiensi pada umumnya, dan penghematan anggaran pada khususnya. Pemeliharaan menurut Nainggolan (2006) adalah suatu usaha atau proses kegiatan mempertahankan kondisi teknis dan daya guna suatu alat produksi atau fasilitas kerja dengan jalan merawat, memperbaiki, merehabilitasi, dan menyempurnakan. Oleh karena itu sebaiknya petugas *Cost Control* juga melakukan pengendalian terhadap pemeliharaan barang, dengan demikian akan dapat menghemat pengeluaran baik untuk pembelian maupun biaya pemeliharaannya.

#### 5. Lelang Barang *Fixed asset*

Lelang barang *fixed asset* yaitu melaksanakan proses pengajuan barang bekas yang dimiliki perusahaan / rumah sakit dari dalam buku catatan laporan kekayaan perusahaan dan proses pengeluaran barang dari area perusahaan. Pada proses pelaksanaan lelang barang *fixed asset* panitia lelang yang telah dibentuk menyiapkan data harga beli, tahun pembelian, dan berapa kali telah dilakukan perbaikan, serta menentukan harga standard lelang. Sistem lelang yang dilakukan bisa berupa intern rumah sakit, ekstern rumah sakit, dan perhibahan.

Setelah berakhirnya proses pelelangan tersebut petugas *Cost Control* membuat laporan pelelangan barang *fixed asset* kepada pejabat yang berwenang. Laporan tersebut diserahkan selambatnya 30 hari setelah proses pelelangan.

Beberapa alasan dilakukan lelang atau pelepasan *fixed asset* antara lain: barang tersebut sudah rusak dan suku cadangnya sudah tidak dijual dipasaran, sudah habis umur ekonominya sehingga harus dilakukan pembaruan. Selain itu dengan dilakukannya pelepasan atau lelang barang ini akan mengurangi biaya pemeliharaan dan efisiensi penggunaan ruang, karena setiap luas ruang di Rumah Sakit X Jakarta memiliki nilai yang sangat berarti.

Suatu aktiva tetap dieliminasi dari neraca ketika dilepaskan atau bila aktiva secara permanen ditarik dari penggunaannya dan tidak ada manfaat keekonomian masa yang akan datang diharapkan dari pelepasannya (Standar Akuntansi Keuangan, 2004)

#### **6.5.3.3 Perhitungan dan Pembuatan Harga Pokok Penjualan**

Pembuatan harga pokok penjualan untuk seluruh pelayanan yang dijual kepada pasien merupakan tanggung jawab dari *Cost Control*. Sub Unit *Cost Control* berperan dalam menghitung biaya-biaya yang dibebankan kepada pasien dengan perhitungan yang detil berdasarkan informasi yang lengkap dan tepat, seperti kutipan wawancara dari informan II :

“Perannya dalam HPP dia mengkalkulasi dengan cermat, dalam arti harus melalui survey dilapangan kebutuhan-kebutuhan biaya apa saja untuk membuat suatu produk”

Berdasarkan observasi, wawancara, dan telaah dokumen SOP peran dan fungsi *Cost Control* dalam membuat harga pokok penjualan, antara lain:

1. Membuat Distribusi Biaya

Pembuatan distribusi biaya yang dimaksud adalah melakukan distribusi biaya tidak langsung kedalam masing-masing departemen, yang kemudian akan diposting ke dalam *General Ledger*. Distribusi biaya yang dilakukan berdasarkan luas lantai, jumlah karyawan, jumlah omzet, nilai *fixed asset*, dan lain-lain. Biaya yang sudah direkap didistribusikan ke departemen masing-masing sebagai dasar jurnal koreksi. Setelah dilakukan pemeriksaan dan dilakukan pembenaran, rekap biaya tersebut diserahkan kepada penanggung jawab *General Accounting* (Koordinator *Accounting*) untuk diposting.

Distribusi biaya tersebut merupakan salah satu komponen dalam membuat perhitungan biaya untuk membuat unit cost yang dihitung per departemen atau unit pelayanan. Dengan adanya distribusi biaya ke masing-masing departemen tersebut, diharapkan setiap departemen akan menjadi sadar biaya (*cost conscious*) dan dapat menghemat pengeluaran operasionalnya.

2. Penghitungan Unit Cost

Penghitungan *unit cost*, yaitu menghitung biaya produksi suatu jasa pelayanan yang diberikan kepada pasien, dengan menggunakan metode *full costing*.

Untuk menghitung unit cost dimulai dengan mengumpulkan semua jenis biaya yang diperlukan untuk membuat satu unit produk disertai dengan melakukan survey ke bagian yang bersangkutan. Kemudian melakukan penghitungan biaya diluar biaya langsung dan *consumable*, seperti biaya penyusutan, biaya karyawan, *housekeeping*, pemeliharaan, administrasi, *power and light* untuk dibuat tarif per jamnya. Penghitungan

unit cost yang telah dilakukan, diserahkan ke kepala unit bersangkutan, Manajer *Finance & Accounting*, dan Direktur Keuangan, Pembelian & IT untuk mendapat persetujuan. Unit cost yang telah disetujui diberikan kepada tim tarif untuk ditentukan harga jualnya.

### **Kendala**

Dalam membuat *unit cost* diperlukan ketepatan data, antara lain: jenis dan jumlah bahan *consumable* yang dibutuhkan, barang atau alat apa saja yang digunakan, fasilitas pendukungnya, dan lain sebagainya. Oleh karena itu perlu adanya koordinasi kerja yang baik terutama dengan unit pelayanan terkait dalam mengumpulkan komponen biaya dalam pembuatan unit cost, seperti kutipan dari informan (Manajer *Finance & Accounting*) mengenai peran *Cost Control* :

“Adanya koordinasi kerja dalam perhitungan dan control biaya produksi”  
(Informan I)

Namun, berdasarkan wawancara informal yang dilakukan kepada informan (petugas *Cost Control*), kendala dalam membuat *unit cost* adalah ketidakpastian data yang diberikan unit pelayanan mengenai jumlah bahan *consumable* yang digunakan, sehingga menyulitkan *Cost Control* dalam melakukan penghitungan unit cost. Untuk mengatasi permasalahan tersebut sebaiknya *Cost Control* mengambil jumlah rata-rata pemakaian karena pemakaian bahan *consumable* tersebut bisa berbeda-beda ukurannya tergantung pada kondisi pasien dan besarnya kebutuhan setiap pasien.

Penghitungan harga pokok penjualan dilakukan dengan menggunakan metode *full costing*. *Full costing* merupakan metode penentuan kos produksi yang memperhitungkan semua unsur biaya produksi ke dalam kos produksi. Unsur biaya produksi di antaranya adalah : biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* variabel dan *overhead* tetap (Mulyadi, 2005)

Sebagai badan usaha swasta, Rumah Sakit X harus memiliki besar tarif yang kompetitif. Weston (1993) mengatakan kompetisi dunia bisnis semakin meningkat, dan keuntungan suatu perusahaan akan bertambah

tergantung pada kemampuan perusahaan tersebut melakukan efisiensi. Situasi demikian didukung dengan adanya sudut pandang social masyarakat yang menginginkan kualitas barang atau jasa yang tinggi dengan harga yang rendah atau murah. Besar harga pokok penjualan sangat menentukan kebijakan tarif yang akan diberikan kepada pasien. Semakin kecil harga pokok penjualan dari standar tarif semakin besar profit yang akan didapatkan, sebaliknya semakin mendekati harga pokok penjualan dengan standar tarif atau justru melebihi, maka rumah sakit akan mengalami kerugian.

Oleh karena itu, peran *Cost Control* sangat penting terkait dalam pembuatan harga pokok penjualan. Dengan pengendalian yang efektif terhadap biaya barang habis pakai dan biaya *fixed asset* yang termasuk komponen dalam penghitungan harga pokok penjualan dapat menekan besarnya harga pokok penjualan tersebut. Selain itu dengan mengetahui biaya-biaya yang menjadi komponen dalam penghitungan, petugas *Cost Control* dapat juga melakukan pengendalian pada pos-pos pengeluaran tidak hanya barang stock dan *fixed asset*. Jika HPP atau unit cost yang dihasilkan ternyata lebih besar dari standar cost atau unit cost sebelumnya, *Cost Control* dapat melakukan penelusuran pos-pos mana yang mengalami kenaikan biaya, dan menganalisa penyebab terjadinya kenaikan untuk upaya koreksi.

#### **6.5.4 Pengawasan**

Adanya upaya pengawasan yang dilakukan atasan kepada staf atau bawahannya bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan dilaksanakan sesuai dengan target yang diharapkan, serta melakukan tindakan koreksi secara dini jika terjadi penyimpangan dalam proses kerja tersebut. Berdasarkan hasil wawancara proses pengawasan yang dilakukan atasan berupa penilaian dan monitor terhadap pencapaian target berupa *deadline* tugas, dan terkait dengan partisipasi karyawan dalam pelaksanaan tugas melalui penilaian kehadiran.

**Gambar 6.1**  
**Flow Chart *Fixed asset***

