

LAMPIRAN



PEDOMAN WAWANCARA MENDALAM

Keterangan Wawancara

Hari/Tanggal/Jam :

Tempat :

Identitas Informan

Jabatan :

Pendidikan :

Lama bekerja :

INPUT

Man (SDM)

1. Bagaimana persepsi bapak mengenai kecukupan jumlah SDM di Cost Control?
2. Menurut Bapak apakah latar belakang pendidikan, jenis pelatihan yang sudah didapatkan, dan pengalaman kerja pegawai Cost Control sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan?
3. Bagaimana dengan sistem penghargaan dan hukuman bagi karyawan di Cost Control?

Method (Kebijakan, Prosedur dan Sistem Informasi)

1. Bagaimana kebijakan yang dibuat RS berkaitan dengan prosedur kerja/peran Cost Control di RS?
2. Bagaimana sistem Informasi yang berjalan saat ini, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan?
3. Menurut bapak bagaimana kejelasan prosedur kerja yang tertuang dalam SOP di Cost Control? Apakah dapat diterapkan dalam kegiatan operasional?

Money

1. Bagaimana keterlibatan karyawan di Cost Control dalam proses penganggaran kebutuhan operasional Cost Control?
2. Bagaimana dengan kecukupan dan ketepatan dana yang tersedia untuk menjalankan operasional Cost Control?

Material & Machine

1. Bagaimana kuantitas dan kualitas sarana dan fasilitas yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan operasional, apakah sudah sesuai dengan kebutuhan?

PROCESS

Perencanaan

1. Bagaimana proses perencanaan di Sub Unit Cost Control?
2. Hal apa saja yang mendasari perencanaan di Sub Unit Cost Control?
Mengapa?

Pengorganisasian

1. Bagaimana proses pengorganisasian SDM dalam Sub Unit Cost Control?
Adakah Kendala?
2. Bagaimana proses pendelegasian tugas untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien?
3. Bagaimana koordinasi kerja di cost control baik antara sesama rekan maupun dengan atasan, dan dengan departemen lainnya.

Implementasi

1. Bagaimana peran cost control dalam melakukan pengendalian biaya RS?
2. Apakah ada kendala dalam melaksanakan tugas? Jelaskan?
3. Bagaimana upaya dalam mengatasi kendala tersebut?dibantu dengan manual

Pengawasan

1. Bagaimana upaya pengawasan atas pelaksanaan tugas di Sub Unit Cost Control dari atasan?

2. Bagaimana upaya perbaikan/evaluasi jika terdapat penyimpangan dari pelaksanaan tugas?



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
Kampus Baru Universitas Indonesia Depok 16424
Tlp. 7864975, 7864978, Fax 7863472

PEDOMAN KEGIATAN OBSERVASI

1. **Man (SDM)**
 - Jumlah SDM
 - Kompetensi
2. **Method**
 - Kebijakan
 - Prosedur
 - Sistem Informasi
3. **Money (anggaran/dana)**
 - Kecukupan dan ketepatan waktu
4. **Material and Machine (Sarana & Fasilitas)**
 - Kuantitas dan kualitas
5. **Perencanaan**
 - Upaya menetapkan sasaran
 - Langkah-langkah mencapai sasaran
6. **Pengorganisasian**
 - Pengaturan SDM
7. **Pelaksanaan**
 - Pengendalian terhadap barang stock
 - Pengendalian terhadap fixed asset
 - Penghitungan harga pokok penjualan
8. **Pengawasan**
 - Bentuk pengawasan

Lampiran Pedoman Wawancara

Daftar Pertanyaan	Pertanyaan ditujukan kepada:			
	Informan I	Informan II	Informan III	Informan IV
Pertanyaan pada Input				
1. Man				
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana persepsi bapak mengenai kecukupan jumlah SDM di Cost Control? 	masih kurang, perlu staf untuk menangani ke lapangan	Sudah mencukupi	sudah mencukupi, pekerjaan masih bisa <i>handle</i>	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.
<ul style="list-style-type: none"> • Menurut Bapak bagaimana kesesuaian dan kompetensi (latar belakang pendidikan, jenis pelatihan yang sudah didapatkan, dan pengalaman kerja) pegawai Cost Control dengan kebutuhan pekerjaan? 	Latar penddikan sudah cukup. Training masih kurang karena tawaran pelatihan khusus untuk Cost control tidak banyak	Sudah sesuai, karena untuk Cost Control minimal D3, untuk leadernya S1. Pelatihan sudah cukup	sudah sesuai, yaitu minimal D3. Pelatihan sudah cukup sesuai untuk melaksanakan tugas	Belum cukup. Pelatihan-pelatihan penting, tapi disini masih minim, mungkin pelatihan diluar banyak tapi ketenagaan disini ngga bisa ditinggal, jadi masih diperlukan lagi pelatihan dan jenjang pendidikan
2. Method (Kebijakan/Prosedur & Sistem Informasi)				
<p>Gambar 1. Bagaimana kebijakan yang dibuat Rumah</p> <p>• Bagaimana kebijakan yang dibuat Rumah</p>	<p>Wirasat, FKM UI, 2009</p> <p>perhitungan unit cost</p>	Terkait dengan kebijakan sebenarnya ada manual	Kebijakan dari manajemen agar semua	(Tidak Diteliti)

<p>Sakit berkaitan dengan prosedur kerja / peran Cost Control di Rumah Sakit?</p>	<p>setiap pelayanan yang diberikan kepada pasien.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melaksanakan proses pembelian barang fixed asset hingga pencatatannya sampai barang diterima. - Melakukan pencatatan mutasi fixed asset. - Melakukan control /pelaporan atas barang fixed aset rusak & mengajukan permohonan penggatiannya. - Melakukan proses pelelangan barang untuk barang yang sudah tidak layak. - Melakukan proses penghapusan barang fixed asset yang telah 	<p>prosedur, ada SOP, tapi kebijakan khusus tidak ada.</p>	<p>pengeluaran terutama biaya operasional, dapat dikontrol. Operasional ini seperti issue expense, jangan sampai stock banyak padahal tidak semua department pake, jadi banyak yang nganggur</p>	
---	--	--	--	--

	habis masa depresiasi/rusak. - Melakukan proses pemeriksaan mutasi stock barang.			
<ul style="list-style-type: none"> Menurut Bapak bagaimana kejelasan prosedur kerja yang tertuang dalam SOP di Sub Unit Cost Control? 	(Tidak Ditanyakan)	Sudah jelas, SOP dibuat karena adanya kebutuhan, tidak kita buat dulu baru lihat dilapangan, jadi yang terjadi kita evaluasi lalu kita buat SOP	Prosedur kerja sudah sesuai dan jelas	Jelas, karena memang RS selalu melakukan pembaruan-pembaruan dengan adanya akreditasi, ISO, otomatis dibuat sesuai visi dan misinya
<ul style="list-style-type: none"> Apakah ada pertentangan antara prosedur dengan perintah atasan? 	(Tidak Ditanyakan)	(Tidak Ditanyakan)	Ada tapi kecil sekali, karena mereka juga sudah mengerti SOPnya, jadi atasan juga harus mengetahui SOP itu sehingga tidak keluar jalur.	SOP dibuat melalui atasan kita dan di ketahui oleh COO, lalu disetujui oleh direktur eksekutif. Kalau bertentangan kita harus berpegangan dengan SOP, karena kalau perintah atasan itu pribadi dia
<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana kesesuaian sistem informasi yang berjalan saat ini 	Untuk inventory ya, tapi untuk fixed asset belum, baru akan dicanangkan program	Sudah cukup, karena sampai saat ini di up grade terus	Belum optimal karena softwrenya belum bisa diterapkan, kalau untuk inventory sudah	Cukup relevan karena posisi kita di gudang, jadi kalau ada alat direceiving kita bisa

dengan kebutuhan dalam pekerjaan?	Oracle, masih kendala di RSPI, jadi masih semi manual. Sudah dibeli programnya tapi tunggu di RS Puri berjalan smooth dulu			tau kalau ada kecacatan atau masalah, faktor2 juga kita terima seperti DO, jadi cukup informatif karena kita bisa lihat sendiri
3. Money				
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana dengan kecukupan dana yang tersedia dan ketepatan waktu memperolehnya untuk menjalankan operasional Cost Control? 	(Tidak Ditanyakan)	tidak ada masalah, karena tidak membutuhkan dana yang besar, waktunya juga tepat. Paling dana yang diperlukan itu dalam melakukan stock opname, untuk sehari-hari tidak perlu dana	Soal kecukupan dana sudah sesuai, kapan dibutuhkan ya bisa disediakan selama memang diperlukan.	Iya sudah cukup lebih dari cukup malah. Tepat waktu, kalau butuhnya sekarang ya saat ini juga ngga ditunda-tunda.
4. Machine & Material				
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana kesesuaian kuantitas dan kualitas sarana dan fasilitas yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan operasional? 	(Tidak Ditanyakan)	Prasarana sudah bagus, ruangnya sudah terpisah dengan gudang, udaranya sehat ada AC, computer sudah diupgrade model terakhir jadi sudah bagus	Sudah cukup. Untuk kualitas karena di cost control kita selalu ambil data dari Program Nova butuh kecepatan dan memori yang besar untuk menyimpan dan computer yang baru, itu sudah terpenuhi.	Kita kan back office ya jadi yang diperlukan seperti elektronik misalnya computer satu set, paling handy talky kalau untuk stock take

Pertanyaan pada Proses				
1. Perencanaan				
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana proses perencanaan di Sub Unit Cost Control? 	(Tidak Ditanyakan)	<p>Paling terkait perencanaan stock opname, karena kalau yang lain tidak perlu perencanaan khusus. Stock Opname menyangkut tanggal pelaksanaan, harus dilaksanakan berapa orang, berapa lama, peralatan yang diperlukan. Untuk perencanaan secara keseluruhan gabung dengan accounting, yaitu merupakan program tahunan accounting, seperti training, manpower planning. Rencana jangka panjang merupakan program tahunan dari accounting, kalau jangka pendek program-program untuk stock take. Target</p>	<p>Sifatnya tetap kecuali ada perubahan. Tapi biasanya perencanaan awal kita narik data sampai dengan pelaporan baik inventory maupun fixed asset. Accounting menargetkan sebelum tanggal 5 bulan berikutnya. Targetnya itu aja ketepatan waktu, karena itu ada nilai, kalau lebih dari itu akan merah rapotnya.</p>	(Tidak Ditanyakan)

		tahunan kita evaluasi dari training itu sudah cukup atau belum. Pencapaian target Cost Control, melaporkan biaya-biaya paling lambat tanggal 5 bulan berikutnya, target pelaksanaan stock take setahun dua kali, setelah itu kita evaluasi dan dianalisis outputnya.		
<ul style="list-style-type: none"> Hal apa saja yang mendasari perencanaan di Sub Unit Cost Control? Mengapa? 	(Tidak Ditanyakan)	Tentu saja pertama manpowernya kedua skup dari perencanaan itu	(Tidak Ditanyakan)	(Tidak Ditanyakan)
Pengorganisasian				
<ul style="list-style-type: none"> Bagaimana proses pengorganisasian SDM dalam Sub Unit Cost Control? Adakah kendala? 	(Tidak Ditanyakan)	<p>Pengorganisasian setiap petugas ada job desc, masing-masing orang tau apa yang harus dikerjakan berdasarkan job desc itu.</p> <p>Kendala ngga ada.</p>	Pengorganisasian yaitu dengan adanya pembagian tugas dari accounting sesuai dengan bidangnya	(Tidak Ditanyakan)

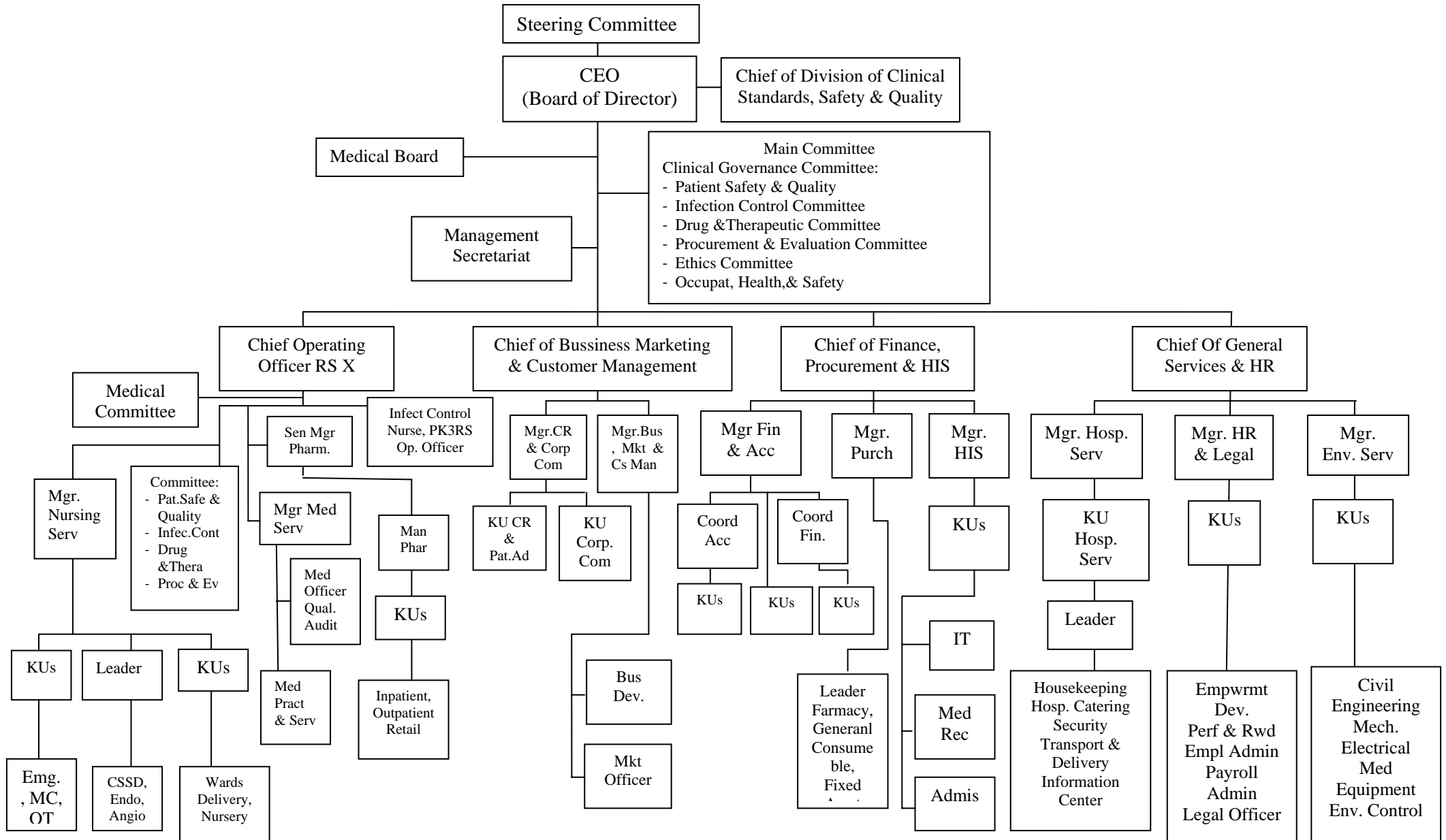
		Karena kita ada minimum requirement. Misalnya untuk Cost Control minimal harus D3 atau leadernya harus S1, sehingga dengan background seperti itu ngga ada masalah untuk pengorganisasian.		
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana proses pendelegasian tugas untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien? 	(Tidak Ditanyakan)	(Tidak Ditanyakan)	Ada pendelegasian tugas yang jelas, yaitu apabila pimpinan cuti/ijin dimana atasan tersebut membagi tugas berdasarkan bidangnya masing-masing,	Ya pendelegasian tugas, kalau leader umpamanya sedang ijin ya kita saling melengkapi, biasanya leader memberi pesan apa yang harus dikerjakan
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana koordinasi kerja di cost control baik antara sesama rekan maupun dengan atasan, dan dengan departemen lainnya. 	(Tidak Ditanyakan)	koordinasi kerja, pertama yang rutin cost control mengikuti prosedur manual, untuk yang tidak rutin melalui meeting-meeting antar departemen, Cost Control bisa mengundang meeting dengan unit lain	Koordinasi secara internal untuk satu departemen dan eksternal untuk yang hubungannya dengan KU atau supervisor tergantung permasalahannya.	Koordinasi dengan atasan baik ya, dengan departemen lain, kita berhubungan dengan departemen lain, istilahnya kita menyediakan apa yang dibutuhkan unit untuk memeberi pelayanan ke pasien.

Pengimplementasian				
<p>1. Bagaimana peran cost control dalam melakukan pengendalian biaya RS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya koordinasi kerja dalam perhitungan dan control biaya produksi. - Agar kelengkapan, ketelitian dan ketepatan informasi yang berhubungan dengan cost/biaya produksi dapat terjamin. - Agar tercipta sistem pelaksanaan kerja yang baku yang berhubungan dengan biaya produksi. - Agar tersusun sistem pemrosesan data keuangan yang lengkap, teratur dan memenuhi standar internal control yang baik 	<p>Pengendalian biaya yang dilakukan Cost Control antara lain stock take, untuk menghindari barang-barang stock yang terlalu besar. Kalau fixed asset melalui recording, pencatatan untuk mengantisipasi ada barang yang hilang. Sama juga dengan menilai fluktuasi biaya, karena dia melaporkan biaya tiap bulan. Perannya dalam HPP, dia mengkalkulasi dengan cermat, harus melalui survey dilapangan kebutuhan-kebutuhan biaya apa saja untuk membuat suatu produk.</p>	<p>Perannya, yaitu membuat laporan barang stock, untuk buat HPP saya mengumpulkan apa saja yang jadi komponen-komponennya, ya fixed cost, variabel cost seperti telepon, employee allowance, listrik, air, solar, dan lain-lain. Nanti diambil year to datenya, jadi ketemu perbulannya berapa. Untuk fixed asset pengendaliannya dengan pencatatan, dan control budget.</p>	<p>Perannya kita.. kalau Rumah Sakit kan jasa pelayanan, istilahnya kita tidak bisa menahan permintaan alat yang diminta unit, dan meskipun harganya mahal tapi sudah disetujui direktur ya kita tidak punya wewenang menahan. Paling tidak sebatas mengontrol harga dan barang itu sendiri. Selagi RS mampu, pemilik, direktur oke, kitapun ngga masalah. Kecuali kalau permintaan tersebut tidak ada tanda tangan pihak atas ya itu kita pertanyakan.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada kendala 		<p>Pencatatan kendala</p>	<p>Awalnya iya, tapi lama</p>	<p>biasanya user salah</p>

dalam melaksanakan tugas? Jelaskan?		program, tapi program sedang dbuat,	kelamaan ngga, karena masing-masing departemen memberi informasi yang benar.	input salah kode. Kendala masih bisa diatasi.
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana upaya dalam mengatasi kendala tersebut? 	(Tidak Ditanyakan)	dibantu dengan manual	kita juga mencari info ke orang yang tepat.	Cek ke program computer lalu input kode yang benar.
<p>Pengawasan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana upaya pengawasan atas pelaksanaan tugas di Sub Unit Cost Control dari atasan? 	(Tidak Ditanyakan)	Pertama kita menerapkan pengawasan melekat dengan deadline-deadline itu, kedua terkait kehadiran ya dengan absensi	Atasan tidak selalu mengawasi secara langsung, karena atasan mengangkat kita sebagai karyawan tetap/leader karena tau kerjaan kita jadi ngga harus diawasi sampai ke bawah	secara psikologis diawasin untuk mawas diri itu perlu. Bisa karena human eror, tapi secara psikologis, atasan percaya anak buahnya agar bisa mengejakan lebih baik lagi. Tidak ada pengawasan rutin. Kita proporsional dan professional, paling kita ada pertemuan,dulu sih sebulan sekali, tapi karena kita overload ya beban kerjanya.
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana supervisi dilakukan? 	(Tidak Ditanyakan)	Terutama melalui jobdesc itu juga kan supervisi, melalui	Supervisi ada untuk yang sifatnya baru, awalnya agak bingung, karena	Pada dasarnya sudah, Cuma karena masing-masing karyawan sudah

		counting and counseling itu setiap saat pasti dilakukan	baru memulai.	dihadapkan dengan pekerjaan sehari hari, tentunya harus kita jalankan. Minimal untuk supervisi kita ada pertemuan. Dulu memang kita satu bulan sekali, tapi karena kerjaan sendiri tidak bisa ditinggalkan. Sekarang minimal dua kali setahunlah, itu selalu dilakukan bagian accounting
<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana upaya perbaikan/evaluasi jika terdapat penyimpangan dari pelaksanaan tugas? 	(Tidak Ditanyakan)	Evaluasi sebenarnya kita punya parameter untuk pengawasan seperti jobdesc tadi sesuai apa tidak, dari segi disiplin kalau dia melanggar dari parameter tadi perusahaan punya peraturan yang bisa memberikan punishment atau peringatan baik lisan maupun tertulis	Untuk evaluasi yang sifatnya besar biasanya coordinator accounting mengumpulkan anak buahnya, nanti masing-masing menyampaikan kendala-kendalanya.	Dengan pertemuan yang jarang merupakan evaluasi buat kita, karena secara umum bagian akutansi mengelolanya sudah baik dan benar, dibandingkan rs lain, meskipun ngga ada nama internasionalnya sudah baguslah

STRUKTUR ORGANISASI RUMAH SAKIT X JAKARTA



Gambaran pelaksanaan..., Devi Wirasanti, FKM UI, 2009