

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN RUMAH SAKIT ISLAM SITI KHADIJAH KOTA PALEMBANG

JAILANI¹. MASAYU ADIAH²

¹. STIA & P-Ads Palembang ² Universitas Taman Siswa Palembang
jaybadri.jb@gmail.com ¹ masayu_adiah@unitaspalembang.ac.id ²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan dalam penyusunan anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah. Penyusunan anggaran dibantu tim yang melibatkan unit/instalasi yang menekankan pada unsur-unsur pokok terutama komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrat. Metode yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan teknik analisis data kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan melaksanakan kegiatan wawancara dengan key informan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, yang dimaksud implementasi kebijakan penyusunan anggaran adalah suatu proses kegiatan yang terencana dengan aturan-aturan yang ada untuk mencapai tujuan serta sasaran kegiatan berdasarkan pada program yang telah disahkan untuk satu tahun anggaran yang digunakan untuk menilai dan memotivasi Hasil temuan menunjukkan bahwa penyusunan anggaran yang telah ditetapkan Pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah Nomor 170 a / B.1/SK/YISK/VI/2010. Penyusunan anggaran merupakan tanggung jawab Direktur Utama, Direktur Pelayanan Medis keperawatan dan Direktur Umum Keuangan dilimpahkan ke Bagian Keuangan Akuntansi dan Program cq Sub Bagian Program dan Anggaran yang merupakan bagian dari tim anggaran. Penetapan renstra sebagai dasar penyusunan program kerja dan anggaran konsisten dalam satu tahun anggaran. SDM di unit/instalasi belum memahami apa yang dimaksud program kerja dan anggaran agar diikuti dalam pelatihan dan pendidikan. Fasilitas medis belum lengkap karena kondisi keuangan namun pelayanan rumah sakit masih dapat beroperasi dengan sarana medis dan non medis yang tersedia.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Penyusunan Anggaran

ABSTRACT

This study aims to determine the budgetary policy implementation Siti Khadijah Islamic Hospital. The study was conducted at the Islamic Hospital Siti Khadijah. Budgeting involving teams assisted unit / installation that emphasizes the basic elements of communication especially, resources, disposition and bureaucratic structures. The method used is descriptive method with qualitative data analysis techniques. The data was collected by conducting interviews with key informants who had been assigned. In this study, which is the implementation of budgetary policy is a process activity planned with the existing rules in order to achieve the goals and objectives based on program activities that have been approved for the budget year that is used to assess and motivate the findings indicate that the preparation of the budget established Islamic Foundation Board Siti Khadijah No. 170 a/B.1/SK/YISK/VI/2010. Preparation of the budget is the responsibility of the Director, the Director of Medical Services Director General Finance nursing and delegated to the Department of Accounting and Finance Sub-Section cq Program and Budget Program, which is part of the team's budget. Determination of the strategic plan as a basis for preparing the work program and budget is consistent in one fiscal year. HR in the unit / installation not understand what the work program and budget to be included in training and education. Medical facilities are not complete because of the financial condition of the hospital service but still be operational with medical and non-medical facilities are available.

Keywords: Policy Implementation Budgeting

PENDAHULUAN

Berdasarkan Surat Keputusan Pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah Palembang Nomor 170.a/B.1/SK/YISK/VI/2010 tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, mewajibkan untuk menyusun anggaran tahunan rumah sakit sebagai panduan dalam pelaksanaan perencanaan program kerja Rumah Sakit Islam Siti Khadijah.

Perencanaan adalah memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan rumah sakit serta sumber-sumber dana yang dimiliki dan kendala-kendala yang dihadapinya di masa yang akan datang. Perencanaan yang disusun oleh rumah sakit sekaligus digunakan sebagai dasar untuk pengendalian, yaitu menilai hasil guna dan daya guna yang dicapai Sesuai Surat Keputusan Direktur Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang tentang Kebijakan Akuntansi bahwa RSI. Siti Khadijah sebagai suatu lembaga yang bersifat “nirlaba/non profit” harus dikelola dengan perencanaan yang sebaik-baiknya untuk memberikan pelayanan yang bermutu, dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Jadi penyusunan anggaran merupakan salah satu mekanisme yang dapat digunakan pada perencanaan keuangan rumah sakit.

Rencana Kerja RSI. Siti Khadijah Palembang merupakan bagian dari Rencana Strategis Rumah Sakit yang dijabarkan dalam Rencana Kerja. Rencana kerja ini sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan untuk jangka waktu satu tahun dan disusun melalui perencanaan yang bersifat *bottom up*. Beberapa unit kegiatan di lingkungan rumah sakit merupakan ujung tombak pelayanan, sehingga wajib menyusun rencana kegiatan dengan mengembangkan konsep mandiri yang disesuaikan dengan prioritas pelayanan dan proyeksi pendapatan yang diperoleh. Pimpinan selaku pengambil keputusan harus memberikan arahan dalam menentukan program-program dengan skala prioritas yang telah dibuat oleh Tim Program Kerja dan Anggaran. Pedoman penyusunan anggaran sebagai acuan untuk proses penyusunan anggaran yang dilaksanakan RSI. Siti Khadijah. Adapun alur penyusunan anggaran dimulai dari pembuatan surat edaran yang ditandatangani oleh Direktur Umum dan keuangan ke masing-masing unit pemakai dengan membuat proyeksi pendapatan dan kebutuhan per tahun. Setelah usulan unit masuk ke Sub Bagian Program dan Anggaran yang merupakan bagian dari tim lalu direkapitulasi rencana pendapatan dan beban dengan menginventarisir kebutuhan sesuai prioritasnya menjadi Rencana Kerja Anggaran, kemudian diserahkan ke Tim Program Kerja dan Anggaran untuk diteliti dan dievaluasi sesuai dengan kebutuhan dan arahan Direktur Utama RSI. Siti Khadijah, apabila ada usulan yang belum dimasukan dalam anggaran akan diteruskan ke Direktur Utama. Setelah disetujui dan dijabarkan dalam anggaran pendapatan serta beban untuk satu tahun menjadi ketetapan anggaran, selanjutnya disampaikan ke Yayasan Islam Siti Khadijah guna mendapatkan persetujuan dan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan manajemen ke sub bagian program anggaran dan unit/instalasi terkait.

Sebelum proses penyusunan anggaran dilaksanakan terlebih dahulu disiapkan Surat Keputusan Tim Program Kerja dan Anggaran, yang bekerja untuk mengolah data-data yang telah dikumpulkan menjadi Program Kerja dan Anggaran Pendapatan, Beban serta Modal. Sistem penyusunan anggaran dilaksanakan secara *accrual basis* dan pelaporan berdasarkan tahun takwim (Januari s.d Desember). Penyusunan anggaran rumah sakit meliputi anggaran pendapatan dan beban serta anggaran modal yang melibatkan fungsi/unit terkait sebagai alat komunikasi yang ditetapkan dengan jadwal yang jelas sejak awal hingga akhir penyelesaian dan konsisten dalam implementasinya, fleksibel juga tidak mendominasi bisnis serta tidak kaku. Di dalam penyusunan anggaran harus memenuhi syarat-syarat penyusunan anggaran dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran (internal dan eksternal) baik dari segi pengembangan staf melalui pendidikan dan pelatihan serta rekrutmen pegawai sesuai formasi maupun kenaikan gaji yang disesuaikan dengan kondisi keuangan (dana yang tersedia). Pertengahan tahun/semester menyarankan revisi-revisi yang diperlukan atas evaluasi dan anggaran yang diajukan dari unit-unit. Untuk penyusunan program kerja dan anggaran yang terdiri dari anggaran pendapatan dan beban serta modal, diajukan Tim Program Kerja dan Anggaran ke Direktur Utama untuk disetujui, selanjutnya Program Kerja dan Anggaran Pendapatan, Beban serta Modal diteruskan ke Yayasan untuk mendapatkan pengesahan sebagai pedoman pelaksanaan manajemen rumah sakit dalam pengambilan keputusan. Membuat

laporan periodik, semester, triwulan dan bulanan dengan mengevaluasi antara anggaran dan realisasi serta merekomendasi tindakan perbaikan.

Dalam rangka penerapan penyusunan anggaran rumah sakit yang baik, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang memenuhi persyaratan dalam penyusunan anggaran. Menurut Sunyoto (2012 : 18), Syarat-syarat penyusunan anggaran yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

1. Realistis yaitu tidak terlalu optimis dan pula tidak terlalu pesimis.
2. Luwes yaitu tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Lingkungan yang terus-menerus terjadi agar dapat melakukan penyesuaian bilamana diperlukan.
3. Kontinu yaitu membutuhkan perhatian secara terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

Anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan apabila hal-hal berikut ini tidak diperhatikan (Sunyoto, 2012:19) :

1. Pembuat anggaran tidak cakap.
2. Kekuasaan membuat anggaran tidak tegas.
3. Pelaksana tidak cakap.
4. Dana tidak cukup.
5. Tidak didukung masyarakat.

Untuk menghindari kegagalan tersebut dalam penyusunan anggaran rumah sakit harus mengacu pada implementasi kebijakan sebagai dasar pelaksanaan kegiatan penyusunan anggaran. Implementasi kebijakan penyusunan anggaran adalah suatu proses kegiatan yang terencana dengan aturan-aturan yang ada untuk mencapai tujuan serta sasaran kegiatan berdasarkan pada program yang telah disahkan, memusatkan pada satu tahun anggaran dan disusun sesuai dengan pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai, memotivasi dan meningkatkan kegiatan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

Berkaitan hal tersebut maka tata dan struktur organisasi sebagai landasan pokok pelaksanaan kebijakan penyusunan anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah, juga perlu memperhatikan prinsip dasar sistem kerja rumah sakit melalui diagnosis terhadap unsur penunjang, pendukung dan pelaksanaannya berupa pengumpulan data yang akurat mengenai penyusunan anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah. Seperti yang dikemukakan Supriyono (1991 : 349), bahwa : Anggaran disusun untuk membantu manajemen mengkomunikasikan tujuan organisasi pada semua manajer pada unit organisasi di bawahnya, mengkoordinasi kegiatan, dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, dalam penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajer puncak tetapi harus disusun dengan peran serta (partisipasi) aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Anggaran partisipatif adalah manajer setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan mengenai anggaran yang diusulkan.

Di dalam menyusun anggaran harus memperhatikan implikasi atas keterlibatan aspek perilaku manusia. Kesuksesan anggaran hanya dapat dicapai jika semua pelaksana secara simpatik mau membantu, bekerjasama dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran. Namun pada kenyataannya berdasarkan hasil survey penelitian pada lokasi penelitian ditemukan beberapa hal yang belum berjalan secara maksimal dalam pelaksanaan Penyusunan Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai Implementasi Kebijakan Penyusunan Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Kota Palembang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, Sugiyono (2012: 14), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada falsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari hasil penelitian penulis menunjukkan bahwa bagian program dan anggaran RSI. Islam Siti Khadijah sangat mendukung implementasi kebijakan penyusunan anggaran. Resume hasil penelitian tercantum pada tabel di bawah ini :

Tabel 3. Indikator Sumber Daya Penyusunan Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah

Indikator	Hasil Penelitian	Ket
1. Komunikasi a. Transmisi b. Kejelasan c. Konsisten	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah dilaksanakan secara insentif • Aturan penyusunan anggaran sudah jelas • Sudah dilaksanakan secara insentif 	Baik Baik Baik
2. SDM a. Staf b. Informasi c. Wewenang d. Fasilitas	<ul style="list-style-type: none"> • Baru 2 org yang mengikuti Bimtek • Belum sesuai dengan yang diharapkan • Sudah dilaksanakan pendelegasian tugas • Fasilitas medis belum lengkap 	Belum baik Belum baik Baik Belum cukup
3. Disposisi a. Pengangkatan birokrasi b. Insentif	<ul style="list-style-type: none"> • Staf yg sudah diberikan pelatihan mengalami penggantian • Sudah dilaksanakan 	Bimtek secara kontinu Baik
4. Struktur birokrasi a. Adanya SOP b. Fragmentasi	<ul style="list-style-type: none"> • Sdh ada tapi msh ada yg tdk patuh • Sudah ada koordinasi 	Belum baik Baik

Sumber : Hasil Penelitian RSI. Siti Khadijah

1. Komunikasi

Anggaran tahunan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah disampaikan kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Pembina, Pengawas dan Pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah. Selanjutnya Pengawas Yayasan Islam Siti Khadijah melakukan evaluasi terhadap anggaran dan melaporkan hasilnya kepada Pembina dan pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah melalui Direktur Utama sebagai pelaksana harian yang bertanggung jawab atas penyusunan dan pelaksanaan anggaran dan salinannya kepada Direktur Umum dan Keuangan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya anggapan bahwa waktu yang diberikan dalam penyusunan anggaran di unit/instalasi tidak cukup. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan sumber daya manusia di Unit Pelaksana masing-masing. Selain itu juga data yang ada di unit/instalasi belum menunjukkan indikator-indikator yang diharapkan dalam rencana strategi yang sesuai dengan rencana kerja dari unit/instalasi masing-masing. Ketentuan mengenai prosedur dan tata cara penyusunan anggaran mengacu pada Keputusan Yayasan Islam Siti Khadijah Nomor 170 a Tahun 2010. Dalam tim penyusun anggaran ada beberapa orang yang memahami dan jelas mengenai tata cara penyusunan anggaran unit/instalasi Rumah Sakit Islam Siti Khadijah. Penyusunan anggaran harus ada keterkaitan antara rencana strategis dengan pelaksanaan setiap tahunnya. Berdasarkan uraian di atas, dapat diilustrasikan hal-hal sebagai

berikut :

- a. Keterkaitan antara penetapan kinerja dengan system penyusunan anggaran dan program kerja Rumah Sakit Islam Siti Khadijah.
- b. Keterkaitan antara Rencana Strategis dengan Rencana Kinerja Tahunan (RKT)
- c. Keterkaitan antara Rencana Kinerja Tahunan dengan Penetapan Kinerja

2. Sumber Daya

Berkaitan dengan kecukupan (kuantitas) dan kompetensi (kualitas) staf pelaksana. Untuk menyusun anggaran pada unit/instalasi perlu disusun tim khusus penyusun program kerja dan anggaran, dalam hal ini berkaitan dengan tanggung jawab pelaksanaannya dan honor/insentif yang diberikan kepada penyusun. Sesuai dengan struktur organisasi di unit/instalasi masing-masing, maka penyusun program kerja dan anggaran berawal dari struktur yang paling bawah yang disimpulkan oleh Kepala Sub Bagian Program dan Anggaran merupakan bagian dari tim sebagai laporannya.

3. Disposisi

Pemilihan staf pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan. Keberadaan skema tunjangan agar menjadi factor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik.

4. Struktur Birokrasi

Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih baik adalah melakukan *Standar Operating Prosedures (SOPs)* dan melaksanakan *Fragmentasi*. *SOPs* adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegaai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melakukan kegiatan-kegiatannya pada tiap harinya sesuai dengan standar yang ditetapkan (atau standar minimum yang dibutuhkan warga). Sedangkan pelaksanaan fragmentasi adalah upaya penyebaran tanggung jawab kegiatan-kegiatan ata aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja. Tujuan dari adanya *SOPs* agar tercapainya optimalisasi waktu yang tersedia dan keseragaman tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi.

a. Diskusi

Anggaran disusun untuk membantu Direktur Utama mengkomunikasikan tujuan rumah sakit pada semua manajer di unit/instalasi di bawahnya, untuk mengkoordinasikan kegiatan dan untuk mengevaluasi prestasi para manajer tersebut. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, dalam penyusunan anggaran tidak boleh hanya dilakukan oleh manajer puncak, tetapi harus disusun dengan peran serta (partisipasi) aktif para manajer tingkat menengah dan bawah sesuai dengan kompetensinya masing-masing. Anggaran partisipatif tidak berarti bahwa setiap manajer dapat memilih dengan pasti apa yang akan dia tuju di dalam anggaran, anggaran partisipatif berarti bahwa manajer setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan mengenai anggaran yang dia usulkan.

Dalam menyusun anggaran harus diperhatikan implikasi/keterlibatan aspek perilaku manusia. Kesuksesan anggaran hanya dapat dicapai jika semua pelaksana secara simpatik mau membantu, bekerjasama dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan anggaran. Agar dapat memotivasi para pelaksana, di dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan:

1. Tingkat Kesulitan

Terdapat pemufakatan umum bahwa anggaran yang terlalu ideal adalah sulit dicapai sehingga dapat mengakibatkan para pelaksana tidak termotivasi untuk melaksanakan anggaran dan bahkan mungkin mereka menjadi frustrasi karena kemungkinan besar akan timbul penyimpangan yang tidak menguntungkan dalam jumlah yang tinggi. Akan tetapi, anggaran yang terlalu mudah dicapai mengakibatkan para pelaksana tidak merasa ditantang untuk berprestasi karena tanpa bekerja giat pun kemungkinan akan timbul penyimpangan yang

menguntungkan dalam jumlah besar. Jadi anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan untuk dicapai sehingga para pelaksana termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.

2. Partisipasi Direktur Utama

Partisipasi Direktur Utama diperlukan agar sistem anggaran dapat secara efektif memotivasi para pelaksana. Direktur Utama harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Jadi, tidak sekadar memberikan stempel pengesahan. Selain itu, Direktur Utama juga harus mengikuti hasil-hasil pelaksanaan anggaran sehingga memperoleh umpan balik yang efektif dalam memotivasi para pelaksana

3. Kewajaran

Setiap pusat pertanggungjawaban harus percaya bahwa anggaran yang disusun untuk dia adalah wajar untuk dicapai. Agar manajer pusat pertanggungjawaban merasa wajar atas anggaran-anggarnya, maka dia harus diikuti berpartisipasi secara aktif di dalam penyusunan anggaran pusat pertanggungjawaban dia dengan cara menyusun usulan dan revisi anggaran. Kewajaran anggaran juga menyangkut kepercayaan bahwa anggaran dia tidak lebih sulit untuk dicapai dibanding anggaran untuk pusat pertanggungjawaban lainnya.

4. Laporan Yang Akurat dan Tepat Waktu

Laporan perbandingan realisasi dengan anggaran harus disusun dan disajikan dengan akurat dan waktu yang tepat. Laporan yang tidak akurat berakibat tidak dapat dengan tepat menunjukkan penyimpangan yang terjadi, laporan yang terlambat berakibat penyimpangan yang besar terlambat diketahui sehingga perbaikan sulit dilakukan. Laporan anggaran yang akurat dan tepat waktu dapat merupakan “peringatan dini” bagi para pelaksana. Agar laporan akurat dan tepat waktu, maka penyusun laporan anggaran harus mempunyai integritas dan keahlian.

Dalam penyusunan anggaran, yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta kegiatan penganggaran adalah di tangan pimpinan tertinggi rumah sakit. Hal tersebut disebabkan pimpinan tertinggi rumah sakit lah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan secara keseluruhan. Namun, dalam menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi rumah sakit, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain di rumah sakit.

Berikut disajikan ringkasan indikator hasil penelitian, kendala dan prospek Rumah Sakit Islam Siti Khadijah sebagai berikut :

Pembahasan

1. Komunikasi

a. Transmisi

Dengan mengetahui banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi. Untuk itu peneliti menanyakan kepada Kepala Bagian Umum RS. Islam Siti Khadijah Palembang :

Penyusunan Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang disampaikan kepada Yayasan Islam Siti Khadijah untuk persetujuan dan pengesahan oleh Pembina Yayasan Islam Siti Khadijah kemudian menerbitkan surat keputusan yang sudah mendapatkan persetujuan ke pelaksana harian rumah sakit untuk dilaksanakan. Selanjutnya, Kepala Bagian Keuangan Akuntansi dan Program melakukan evaluasi terhadap anggaran dan program kerja rumah sakit serta melaporkan hasilnya kepada Direktur Utama melalui Direktur Umum dan Keuangan yang bertanggung jawab di bidang Keuangan dan salinannya kepada Yayasan Islam Siti Khadijah.

Berdasarkan pendapat di atas diketahui bahwa Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, disampaikan kepada Yayasan Islam Siti Khadijah untuk mendapatkan persetujuan

Copyright (c) 2024 CENDEKIA : Jurnal Ilmu Pengetahuan

dan pengesahan dari Pembina Yayasan Islam Siti Khadijah kemudian menerbitkan surat keputusan yang disampaikan ke pelaksana harian rumah sakit untuk dilaksanakan. Selanjutnya, Kepala Bagian Keuangan Akuntansi dan Program melakukan evaluasi terhadap anggaran dan program kerja rumah sakit serta melaporkan hasilnya kepada Direktur Utama melalui Direktur Umum dan Keuangan yang bertanggung jawab di bidang Keuangan, dan salinannya ke Yayasan Islam Siti Khadijah Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa waktu yang diberikan dalam penyusunan anggaran unit/instalasi tidak cukup. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan SDM di Unit Pelaksana Teknis rumah sakit. Menurut Kepala Bagian Keuangan Akuntansi dan Program Rumah Sakit Islam Siti Khadijah :

b. Kejelasan

Berkaitan tentang kejelasan dan komunikasi di tingkat pelaksana sudah cukup baik dan informasi yang di berikan tidak membingungkan atau tidak ambigu adapun bentuk bentuk kejelasan yang ada

- 1) Kejelasan tentang pengisian data rencana kebutuhan unit/instalasi rumah sakit sudah sesuai format yang ditetapkan sehingga data yang diperoleh dapat membantu penyusunan program kerja dan anggaran.
- 2) Kejelasan Dalam tim penyusun anggaran ada mengenai tata cara penyusunan anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah

c. Konsistensi

Mengetahui perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas untuk ditetapkan atau dijalankan. Untuk itu peneliti menanyakan kepada Kepala Bagian Umum Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang : Penetapan Renstra sebagai dasar penyusunan program kerja dan anggaran dalam satu tahun anggaran yang dapat mendorong keberhasilan peningkatan efisiensi Rumah Sakit Islam Siti Khadijah.

Secara ringkas, keterkaitan antara penetapan program kerja dan anggaran dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Penyusunan penetapan program kerja dan anggaran dimulai dengan merumuskan rencana strategi yang merupakan rencana jangka menengah (5 tahun), yang dilanjutkan dengan menjabarkan rencana 5 tahunan tersebut ke dalam rencana kinerja tahunan.
- 2) Berdasarkan rencana program kerja dan anggaran tahunan tersebut, maka diajukan dan disetujui anggaran yang dibutuhkan untuk membiayai rencana tahunan tersebut.
- 3) Berdasarkan rencana program kerja dan anggaran tahunan yang telah disepakati anggarannya, maka ditetapkan suatu penetapan program kerja dan anggaran yang merupakan kesanggupan dari penerima mandata untuk mewujudkan program kerja dan anggaran seperti yang telah direncanakan.
- 4) Dalam tahun berjalan dilakukan pengukuran program kerja dan anggaran atas pelaksanaan program kerja dan anggaran untuk mengetahui sejauh mana capaian program kerja dan anggaran yang dapat diwujudkan oleh Rumah Sakit Islam Siti Khadijah.

2. Sumber Daya

a. Staf

Berkaitan dengan kecukupan (kuantitas) pegawai yang RSI siti Khalijah sudah memenuhi dan kompetensi (kualitas) staf pelaksana, dan pegawai yang ada di rumah sakit rata rata memiliki pendidikan srata dua(S2) dan Srata Satu (S1) berdasarkan data di atas di ketahui bahwa staf pegawai sudah cukup baik.

b. Informasi

Berkaitan dengan pengetahuan staf mengenai informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan dan informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi Pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah yang telah ditetapkan.

Penyusunan Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah dinilai masih belum didapati adanya keterkaitan antara Program Kerja dan Anggaran satu tahun dengan Renstra, Renja hingga penyusunan RKA dan belum menggambarkan anggaran neraca dan anggaran arus kas, yang mengakibatkan sulit didapatkannya informasi yang akurat mengenai indikator-indikator dalam pelaksanaan kegiatan rumah sakit. Informasi tersebut diperoleh dari Sub Bagian Program dan Anggaran yang menjalankan program kerja.

c. Wewenang

Otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan.:

- 1) Penyusunan anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah merupakan wewenang Direktur Umum dan Keuangan dan dilimpahkan kepada Kepala Bagian Keuangan Akuntansi Program cq Sub Bagian Program dan Anggaran sedangkan penanggung jawab penyusunan anggaran di unit adalah kepala unit/instalasi yang bersangkutan, yang merupakan bagian dari tim anggaran. Program Kerja dan Anggaran rumah sakit adalah data rencana kebutuhan dan bahan penyusunan program dan anggaran unit/instalasi di lingkungan rumah sakit yang disampaikan ke Yayasan Islam Siti Khadijah untuk pengesahan.
- 2) Kepala Bagian Umum berwenang untuk memperoleh data dan informasi mengenai capaian kinerja masing-masing unit/instalasi. Data dan informasi dari unit adalah berupa capaian indikator kinerja sesuai dengan rencana kerja dan program rumah sakit.

Berdasarkan wawancara di atas diketahui bahwa penyusunan anggaran merupakan langkah awal dalam evaluasi kinerja. Pelaksanaan evaluasi atas kegiatan atau program rumah sakit merupakan tugas para pejabat yang diberi wewenang untuk itu. Evaluasi sama pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu perencanaan, pengorganisasian atau pelaksanaan, pemantauan dan pengendalian. Terkadang fungsi monitoring dan evaluasi sulit untuk dipisahkan. Oleh karena itu wewenang dalam penyusunan anggaran ada pada Direktur Umum dan Keuangan yang dilimpahkan kepada Kepala Bagian Keuangan Akuntansi Program cq Sub Bagian Program dan Anggaran sedangkan penanggung jawab penyusunan anggaran di unit adalah kepala unit/instalasi yang bersangkutan yang merupakan bagian dari tim anggaran. Program Kerja dan Anggaran rumah sakit merupakan data rencana kebutuhan unit/instalasi di lingkungan rumah sakit. Program Kerja dan Anggaran unit/instalasi merupakan bahan penyusunan program dan anggaran rumah sakit yang disampaikan ke Yayasan Islam Siti Khadijah untuk pengesahan.

d. Fasilitas

Kondisi sarana dan prasarana yang digunakan untuk implementasi pengadaan barang dan jasa. Untuk itu peneliti menanyakan kepada Kepala Bidang Pelayanan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah :

- 1) Fasilitas yang ada sudah mencukupi kecuali sarana medis yang belum lengkap karena factor dana sehingga penyusunan anggaran di unit/instalasi belum tentu dianggarkan dan terealisasi namun rumah sakit harus beroperasi dengan sarana medis dan non medis yang sudah tersedia dan memadai, seperti alat ct.scan, komputer, printer, gedung dan kendaraan.
- 2) Penyusunan anggaran dimulai dari tingkat paling bawah dari organisasi sehingga jika ada kendala kekurangan fasilitas dalam penyusunan anggaran maka akan menghambat aktivitas rumah sakit.

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa fasilitas yang ada sudah mencukupi kecuali sarana medis masih yang belum lengkap karena kondisi keuangan sehingga belum tentu dianggarkan dan terealisasi yang mengakibatkan penyusunan anggaran di unit/instalasi pelaksana rumah sakit berkendala. Survey peneliti terhadap perlengkapan computer di rumah sakit tidak menghambat aktivitas karena semua tercukupi. Namun, di tingkat Unit Pelaksana Teknis ada yang mengalami kekurangan perlengkapan alat medis. Selain perlengkapan alat

medis juga fasilitas pelaksanaan Bimtek penyusunan anggaran.

3. Disposisi

a. Pengangkatan Birokrasi

Pemilihan staf pelaksana kebijakan haruslah orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan Tim penyusun anggaran rumah sakit tahun lalu melibatkan bagian keuangan yang dipindahkan ke bagian keuangan akuntansi dan program sehingga tahun ini, di sub bagian program dan anggaran adalah orang baru yang belum pernah menyusun anggaran, namun kita telah berikan Bimtek dan mengikuti pelatihan penyusunan anggaran.

b. Insentif

Keberadaan skema tunjangan agar menjadi factor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik sudah di jalankan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah :

4. Struktur Birokrasi

a. Adanya SOP

Untuk melaksanakan kegiatan rutin sesuai standar operasional prosedur yang ditetapkan rumah sakit agar tercapainya optimalisasi waktu yang tersedia dan keseragaman tindakan-tindakan pelaksana kebijakan/administratur/birokrat dalam organisasi.

Penyusunan Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Kota Palembang dilaksanakan sesuai prosedur penyusunan anggaran yang dimulai dari menganalisis informasi masa lalu, menyusun perencanaan, mengkoordinasi dan mengawasi kegiatan anggaran sampai dengan penyampaian program kerja dan anggaran untuk mendapatkan pengesahan dari Yayasan Islam Siti Khadijah. Untuk tahun 2020 Penyusunan anggaran disusun dengan indikator sesuai dengan Surat Keputusan Yayasan Islam Siti Khadijah Palembang No.170 a Thn 2010 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran Berdasarkan pendapat di atas, setiap tahun disusun Anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah dengan melaksanakan prosedur.

b. Fragmentasi

Berkaitan dengan fungsi-fungsi dan yurisdiksi yang terbatas atas Penyusunan Anggaran RSI. Siti Khadijah Palembang. Untuk itu peneliti menanyakan kepada Bagian Umum RS. Islam Siti Khadijah. Bagian Umum RSI. Siti Khadijah merupakan Unit Satuan Kerja Rumah Sakit Islam Siti Khadijah dan merupakan unsur penunjang yang dipimpin oleh Direktur Umum dan Keuangan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Peraturan Pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah No. 026 Thn 2012 Tentang Statuta atau Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja RSI. Siti Khadijah Palembang maka Bagian Organisasi mempunyai tugas pelaksanaan analisis jabatan dan penataan tatalaksana

Peraturan Pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah Nomor 026 Tahun 2012 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja RS Islam Siti Khadijah. Bagian Organisasi berfungsi :

- 1) Persiapan bahan dalam perumusan kebijakan penataan kelembagaan;
- 2) Persiapan bahan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan analisis jabatan;
- 3) Persiapan bahan dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan penataan ketatalaksanaan;
- 4) Pelayanan administrasi dalam bidang organisasi;
- 5) Persiapan bahan penyusunan laporan bidang organisasi; dan
- 6) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh asisten administrasi umum.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan implementasi kebijakan penyusunan anggaran Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Kota Palembang terlaksana sesuai pedoman penyusunan anggaran No. 170.a Tahun 2010 dengan pendekatan implementasi kebijakan menggunakan *Top down*. Sedangkan untuk pelaksanaan

Copyright (c) 2024 CENDEKIA : Jurnal Ilmu Pengetahuan

penyusunan anggaran menggunakan system *bottom up*. Implementasi Kebijakan yang sesuai dengan kondisi rumah sakit menggunakan model George C. Edward III yaitu : komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur Birokrasi.

Akan tetapi pelaksanaan belum sempurna sesuai acuan standar akuntansi yang diterima umum dikarenakan tidak semua faktor yang menjadi indikator keberhasilan tersebut terealisasi dengan baik, selain terdapat sejumlah kondisi, kendala dan permasalahan di lapangan.

Adapun kendala atau permasalahan dalam implementasi kebijakan penyusunan anggaran RS. Islam Siti Khadijah Kota Palembang yang menjadi penyebab belum maksimalnya pelaksanaan antara lain:

1. Dilihat dari aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan penyusunan anggaran secara tingkatan birokrasi dan konsisten sudah cukup baik. Namun ditinjau dari kejelasan data yang diperoleh dari unit/instalasi belum sesuai antara prioritas anggaran dan program kerja dengan rencana strategi serta belum menyusun anggaran neraca dan anggaran arus kas.
2. Dilihat dari aspek sumber daya :
 - a. Staf penyusunan anggaran yang belum memadai karena kurangnya kesempatan dalam mengikuti pelatihan. Dari segi kuantitas jumlah staf belum mencukupi dan tidak merata di unit/instalasi terkait kecuali staf bagian Keuangan Akuntansi Program dan sub bagian Program Anggaran.
 - b. Informasi penyusunan anggaran rumah sakit dinilai masih belum ada keterkaitan antara Progam Kerja satu tahun dengan Renstra.
 - c. Sarana dan prasarana yang diusulkan belum tentu dianggarkan dan terealisasi tergantung pada kebutuhan fasilitas dan faktor dana kecuali dalam hal sarana medis yang masih belum lengkap sedangkan pelayanan harus beroperasi.
3. Disposisi atau Sikap
Secara umum menunjukkan kondisi yang cukup baik, terutama dari sisi dukungan, komitmen dan reward. Sedangkan untuk penyusunan anggaran memerlukan kemampuan khusus yang sesuai dengan rencana strategis.
4. Struktur Birokrasi
Untuk faktor struktur birokrasi sudah cukup mendukung dimana implementasi kebijakan penyusunan anggaran terutama dilihat dari bentuk hubungan antara bagian dalam organisasi dengan tim ada kejelasan aturan mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pelaksana kebijakan program di unit terkait, namun belum dapat mengukur kinerjanya karena belum jelas perumusan tujuan, belum berani menetapkan target-target kinerja, belum memiliki sistem pengumpulan dan pengolahan data kinerja serta kurangnya sosialisasi SOP.

DAFTAR PUSTAKA

- AG, Subarsono, *Analisis Kebijakan Publik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2008.
- Agustino, Leo, *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, CV. Alfabeta, Centre For Academic Publishing Service, Bandung, 2006.
- Danang, Sunyoto, *Budgeting Perusahaan*. Centre For Academic Publishing Service, Yogyakarta, 2012.
- Dunn, William N, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, (Terjemahan), Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 1997.
- Edward III, George, *Implementing Public Policy*, Cogresional Quarterly Press, Washington D.C, 1980.
- Herlianto, Didit, *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*, Goysen Publishing, Yogyakarta, 2011.
- Irawan, Prasetyo, *Logika dan Prosedur Penelitian*, STIA LAN Press, Jakarta, 2000.
- M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2004.
- Nugroho, Riant, *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*, PT. Elex Media Komputindo, Yogyakarta, 2008.

- Purwanto, Erwan, dan Sulistya, Dyah, *Implementasi Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Gava Media, Yogyakarta, 2012.
- RSI. Siti Khadijah Palembang, *Program Kerja dan Anggaran*, Palembang, 2012.
- Singarimbun, Masri, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta, 1995.
- Sudiman dan Teguh Widjinarko, *AKIP dan Pengukuran Kinerja*. Bahan Ajar Diklatpim Tingkat III. Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2004.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 2012.
- Supriyono, R.A, *Akuntansi Manajemen I*, BPSE, Yogyakarta, 1991.
- Yousa, Amri, *Kebijakan Publik Teori dan Proses*, LP3AN FISIP UNPAD, Bandung, 2007.
- SK Pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah Palembang Nomor : 170.a/B.1/SK/YISK/VI/2010 Tentang Pedoman Penyusunan Anggaran RSI Siti Khadijah Palembang.
- SK Pengurus Yayasan Islam Siti Khadijah Palembang Nomor : 205/B.1/SK/YISK/X/2010 Tentang Prosedur Pengadaan Obat Dan Barang-Barang Lainnya.
- SK Direktur Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang Nomor : 139/KPTS/DIR/1.6/V/2010 Tentang Tarif RSI Siti Khadijah Palembang.