



Edisi 1

Tahun 2019

PANDUAN PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN

RS. Mata Undaan Surabaya

Jl. Undaan Kulon No. 17 - 19 Surabaya
Telp. 031 5343 806, 5319 619
Fax. 031 - 5317 503

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
PERATURAN DIREKTUR RUMAH SAKIT MATA UNDAAN NOMOR : 1392/PER/DIR/RSMU/VI/2019 TANGGAL 20 JUNI 2019 TENTANG PANDUAN PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN (RBA) RUMAH SAKIT MATA UNDAAN SURABAYA	ii
LAMPIRAN PERATURAN DIREKTUR RUMAH SAKIT MATA UNDAAN SURABAYA NOMOR : 1392/PER/DIR/RSMU/VI/2019 TANGGAL 20 JUNI 2019 TENTANG PANDUAN PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN (RBA) RUMAH SAKIT MATA UNDAAN SURABAYA	1
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan	1
1.3 Definisi Operasional	1
BAB II RUANG LINGKUP	3
BAB IV TATA LAKSANA	6
3.1 Alur Penganggaran RS. Mata Undaan	6
3.2 Penentuan Target Pendapatan dan Anggaran Belanja	7
3.3 Kerangka Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran	10
BAB IV DOKUMENTASI	21

**PERATURAN DIREKTUR RUMAH SAKIT MATA UNDAAN
NOMOR : 1392/PER/DIR/RSMU/VI/2019
TANGGAL : 20 JUNI 2019
TENTANG
PANDUAN PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN (RBA)
RUMAH SAKIT MATA UNDAAN SURABAYA**

DIREKTUR RUMAH SAKIT MATA UNDAAN

- Menimbang** : a. Bahwa rumah sakit melakukan perencanaan melalui proses penyusunan program yang tertuang dalam Program Kerja sesuai dengan anggaran rumah sakit;
b. Bahwa dalam penyusunan anggaran di RS. Mata Undaan perlu adanya Panduan Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA);
c. Bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf (a) dan (b), maka perlu ditetapkan dengan Peraturan Direktur.
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan;
2. Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit;
3. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 34 Tahun 2017 tentang Akreditasi Rumah Sakit;
4. Peraturan Perhimpunan Perawatan Penderita Penyakit Mata (P4M) Undaan Nomor 029/P4MU/IV/2018 Tentang Peraturan Internal Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya;
5. Keputusan Perhimpunan Perawatan Penderita Penyakit Mata (P4M) Undaan Nomor: 035/P4M/SK/VII/2017 tentang Pengangkatan Direktur Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya;
6. Peraturan Direktur Rumah Sakit Mata Undaan Nomor 086/PER/DIR/RSMU/I/2019 Tanggal 17 Januari 2019 tentang Kebijakan Pelayanan Rumah Sakit Mata Undaan.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan** :
Kesatu : Menetapkan dan memberlakukan Panduan Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya.
- Kedua** : Panduan Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) ini digunakan sebagai acuan dalam penyusunan RBA di Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya.
- Ketiga** : Panduan Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran di Rumah Sakit Mata Undaan sesuai pada Lampiran Peraturan Direktur ini.
- Keempat** : Peraturan Direktur ini berlaku sejak tanggal ditetapkannya dan akan dievaluasi secara berkala bila diperlukan.

Kelima

- Apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan dalam peraturan ini akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di Surabaya
Pada tanggal 20 Juni 2019
Direktur,


dr. Sudjarno, Sp.M(K)

LAMPIRAN
PERATURAN DIREKTUR RUMAH SAKIT MATA UNDAAN
NOMOR : 1392/PER/DIR/RSMU/VI/2019
TANGGAL : 20 JUNI 2019
TENTANG
PANDUAN PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN (RBA)
RUMAH SAKIT MATA UNDAAN SURABAYA

BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Rumah sakit selalu berkembang sejalan dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran, sehingga biaya operasionalnya pun semakin berkembang pula. Rumah sakit yang bersifat padat karya, pada umumnya membutuhkan biaya operasional yang besar, antara lain untuk obat dan bahan-bahan. Di pihak lain, rumah sakit tidak mempunyai keleluasaan untuk meningkatkan pendapatan, walaupun dapat meningkatkan pendapatan, maka hasil tersebut tak dapat dimanfaatkan secara langsung oleh rumah sakit. Mengacu kepada hal di atas, yaitu adanya keterbatasan dana, sedangkan dana yang dibutuhkan besar, rumah sakit memerlukan manajemen keuangan yang betul-betul dikelola secara profesional. Hal ini berarti bagaimana merencanakan dan memperoleh dana atau biaya dan kemudian mempergunakan dengan efektif dan efisien.

Pentingnya manajemen keuangan terletak pada usaha untuk mencegah meningkatnya pembiayaan diluar kendali. Manajemen rumah sakit sebagai suatu lembaga yang "nirlaba/non profit" harus dikembangkan dengan perencanaan yang sebaik-baiknya untuk menyediakan pelayanan yang bermutu, tetapi dengan biaya yang seoptimal mungkin dan sehingga mampu menghasilkan surplus guna untuk menjamin keberlangsungan organisasi.

Proses perencanaan ini terdiri dari dua kegiatan pokok, yaitu penyusunan rencana oleh pimpinan dan penyusunan anggaran oleh pihak yang terkait. Ruang lingkup manajemen keuangan meliputi penyusunan anggaran belanja dan pendapatan (penganggaran/budgeting), akuntansi (accounting), pemeriksaan keuangan (auditing) dan pengadaan (purchase and supply). Ascobat (1986) mengemukakan bahwa manajemen keuangan meliputi fungsi-fungsi perencanaan/penganggaran, pengelolaan keuangan (termasuk pengawasan dan pengendalian), pemeriksaan keuangan/auditing serta sistem akuntansi untuk menunjang ketiga fungsi tersebut. Penulis lain berpendapat, bahwa manajemen keuangan terdiri dari penganggaran, akuntansi dan pengawasan. Jadi penganggaran merupakan salah satu mekanisme yang dapat digunakan pada perencanaan keuangan rumah sakit.

1.2 TUJUAN

Sebagai panduan dalam penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) di RS. Mata Undaan.

1.3 DEFINISI OPERASIONAL

Penganggaran adalah suatu proses dimana biaya dialokasikan pada kegiatan tertentu yang telah direncanakan untuk jangka waktu yang telah ditetapkan, biasanya 12 bulan. Menurut M Munandar dalam bukunya Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran sebagai suatu hasil kerja (output), serta berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran, yaitu fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja. Sebagai pedoman kerja, anggaran memberikan arah serta sekaligus memberikan target yang harus dicapai oleh kegiatan rumah sakit pada waktu yang akan datang. Sebagai alat

koordinasi, anggaran mengkoordinasikan semua bagian yang ada di rumah sakit sehingga saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Demikian juga anggaran sebagai tolok ukur maupun pembanding untuk menilai realisasi kegiatan rumah sakit, kelemahan maupun kekuatan yang dimiliki oleh rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran dapat pula berfungsi sebagai alat pengawasan kerja.

BAB II RUANG LINGKUP

2.1 RUANG LINGKUP

1. Prosedur Penganggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap penyusunan serta pelaksanaan anggaran adalah pimpinan tertinggi organisasi, karena pemimpinlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan organisasi secara keseluruhan. Namun dalam penyusunannya dapat didelegasikan kepada tim atau panitia penyusunan rencana bisnis dan anggaran yang ditunjuk dan sahkan oleh pimpinan/ direktur dalam bentuk SK ketetapan direktur rumah sakit.

Di dalam panitia anggaran inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana kegiatan yang akan datang, sehingga anggaran yang dihasilkan merupakan kesepakatan bersama, sesuai dengan fasilitas dan kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar dalam pelaksanaannya nanti didukung oleh semua pihak di rumah sakit.

Anggaran yang disusun oleh panitia anggaran ini baru merupakan rencana anggaran, yang selanjutnya dikonsultasikan kepada pemimpin rumah sakit. Penggunaan panitia dalam suatu organisasi disebabkan oleh berbagai pertimbangan berikut:

- a. Sifatnya demokratis
- b. Sebagai alat koordinasi, alat untuk menampung informasi, alat dalam konsolidasi wewenang dan untuk pemusatan wewenang dalam merencanakan program
- c. Pertimbangan dan keputusan kelompok lebih baik daripada perorangan
- d. Motivasi melalui partisipasi

Komponen-komponen penganggaran adalah sebagai berikut:

- a. Komponen masukan (input) yang terdiri dari:
 - 1) Tenaga penyusun anggaran
 - 2) Informasi kegiatan dan keuangan
 - 3) Organisasi dan tata laksana
 - 4) Kebijakan-kebijakan direktur
 - 5) Peralatan yang diperlukan dalam penganggaran
- b. Komponen proses terdiri dari:
 - 1) Perencanaan (Planning for planning)
 - 2) Pengorganisasian
 - 3) Kegiatan yaitu mengumpulkan, mengolah, menganalisa data, dan menyusun anggaran
 - 4) Pengawasan dan pengendalian melalui konsultasi kepada direktur dan pemilik
- c. Komponen keluaran (output) adalah anggaran yang telah disetujui dan disahkan oleh pemilik
- d. Factor-faktor yang mempengaruhi sistem penganggaran rumah sakit adalah
 - 1) Unit-unit di rumah sakit (UPS, Instalasi, Tata Usaha, Kepala Keperawatan, Ketenagaan, dll)
 - 2) Peraturan pemerintah pusat/daerah
 - 3) Sumber dana dan biaya pelayanan kesehatan
 - 4) Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi baik Kedokteran maupun Umum
 - 5) Keadaan Perekonomian Masyarakat
- e. Umpan balik sebagai hasil evaluasi anggaran

2. Sistem Penganggaran Rumah Sakit Mata Undaan

Anggaran Rumah Sakit Mata Undaan dibagi dalam dua jenis yaitu Anggaran Pendapatan atau lebih sering disebut Target Pendapatan, serta Anggaran Belanja.

- a. Target pendapatan, terdiri dari 2 jenis yaitu:

- 1) Target Pendapatan Operasional, yang ditentukan oleh masing-masing unit pelayanan terkait sesuai dengan Target dan Strategi Pengembangan Jangka Pendek (tahunan) yang tertuang dalam Rencana Strategis Rumah Sakit Mata Undaan
 - 2) Target Pendapatan Non Operasional, merupakan pendapatan diluar operasional sehingga target ditentukan berdasarkan *circumstances* perkembangan untuk masing-masing sumber pendapatan non operasional tersebut. Biasanya pentargetan dilakukan oleh direktur dengan didukung data dari bagian keuangan.
- b. Anggaran belanja, terdiri dari 6 jenis pengelompokan, yaitu:
- 1) Anggaran Belanja Rutin, yaitu anggaran untuk pengeluaran rutin yang sifatnya hanya untuk mempertahankan seperti sebelumnya (tidak ada penambahan potensi pelayanan atau penunjang pelayanan yang baru)
 - 2) Anggaran Belanja Investasi atau Pengembangan, yaitu anggaran untuk pengeluaran yang sifatnya menambah potensi pelayanan atau penunjang pelayanan yang baru
 - 3) Anggaran Belanja Pengembangan SDM, yaitu anggaran untuk pengeluaran yang dipergunakan untuk upgrading karyawan
 - 4) Anggaran Belanja Umum, yaitu anggaran untuk fixed cost rumah sakit misalnya gaji, honor, asuransi, dll
 - 5) Anggaran Belanja Marketing dan Pemasaran, yaitu anggaran untuk keperluan promosi baik melalui media elektronik maupun cetak dan kegiatan sosial
 - 6) Anggaran Belanja Tambahan (Buffer), yaitu anggaran yang dikeluarkan diluar program yang diajukan unit.
 - 7) Pihak-pihak yang terlibat dalam penganggaran di Rumah Sakit Mata Undaan adalah:
 - a) Pemilik
 - b) Direksi
 - c) Seluruh Kepala Unit, Kepala Seksi, Kepala Sub Bagian, Kepala Instalasi dan Kepala Bagian
 - d) Koordinator dan Panitia-panita
- c. Frekuensi Penganggaran Rumah Sakit Mata Undaan
 Anggaran Pendapatan dan Belanja Rumah Sakit Mata Undaan dibuat setiap akhir tahun buku (tahunan).

3. Kerangka Rencana Bisnis Dan Anggaran

Kerangka Panduan Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran meliputi:

- a. Gambaran secara umum, meliputi :
 - 1) Situasi Umum, kondisi eksternal dan internal yang mempengaruhi
 - 2) Kelembagaan, struktur organisasi, tugas dan fungsi, jenis-jenis pelayanan
 - 3) Sumber daya manusia, uraian dari sumber daya manusia yang ada di RS Mata Undaan
- b. Perbandingan antara asumsi RBA tahun berjalan dengan realisasi serta dampak terhadap pencapaian kinerja tahun berjalan dan target yang hendak dicapai di tahun berikutnya, meliputi:
 - 1) Program kerja, perspektif-perspektif yang digunakan dalam penyusunan rencana bisnis dan anggaran
 - 2) Tujuan, sasaran dan indikator
 - 3) Strategi pencapaian
- c. Gambaran capaian program kerja tahun berjalan dan target yang hendak dicapai di tahun berikutnya, meliputi :
 - 1) Perspektif keuangan
 - 2) Perspektif pelanggan
 - 3) Perspektif bisnis internal

- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
- d. Gambaran capaian kunjungan pelayanan tahun berjalan dan target yang hendak dicapai di tahun berikutnya. Gambaran kinerja keuangan, meliputi:
 - 1) Posisi keuangan
 - 2) Laporan aktivitas
 - 3) Laporan arus kas
 - 4) Catatan atas laporan keuangan
 - e. Hambatan dan Upaya Tindak Lanjut

BAB III TATA LAKSANA

3.1 ALUR PENGANGGARAN RUMAH SAKIT MATA UNDAAN

Berikut ilustrasi arus penganggaran di Rumah Sakit Mata Undaan



- a. Anggaran Rutin (Medis dan Non Medis)
Berikut form rencana anggaran belanja rutin

RS MATA UNDAAN		RENCANA ANGGARAN BELANJA			RKA		
		UNIT/BAGIAN/DIVISI :			TAHUN 2019		
NO	NAMA KEGIATAN	REALISASI 2017	PROGNOSA 2018	RKA 2019			
				QTY	HARGA	TOTAL	
1	2	3	4	5	6	7	
A	MEDIS (OBAT DAN BHP)					-	
						-	
						-	
						-	
B	NON MEDIS:					-	
	ALAT TULIS KANTOR DAN RUMAH TANGGA					-	
						-	
						-	
	PEMELIHARAAN FISIK BANGUNAN/GEDUNG					-	
						-	
						-	
	SIRS:					-	
						-	
						-	
						-	

- b. Anggaran Investasi/Pengembangan (Medis dan Non Medis)
Berikut form rencana anggaran Investasi/ pengembangan

RS MATA UNDAAN		RENCANA INVESTASI		RKA	
		UNIT/BAGIAN/DIVISI : KAMAR OPERASI		TAHUN 2019	
NO	KONDISI SAAT INI	RENCANA INVESTASI		PRIORITAS REALISASI 2019	
		URAIAN	PERKIRAAN HARGA		
1	2	3	4	5	
A	ALAT MEDIS				
B	ALAT NON MEDIS				

c. Anggaran SDM
Form anggaran SDM



RS MATA UNDAAN

RENCANA SUMBER DAYA MANUSIA
(SDM)

RKA

TAHUN 2019

UNIT/BAGIAN/DIVISI :

NO	PEGAWAI (S447/D2)		STANDAR KEBUTUHAN		TAMBAHAN TENAGA KERJA		PENJELASAN
	NAMA	KUALIFIKASI	JUMLAH	KUALIFIKASI	JUMLAH	KUALIFIKASI	
1	2	3	4	5	6	7	8

3. Lokakarya Panitia Anggaran

Lokakarya ini dilakukan untuk mendiskusikan anggaran belanja yang diajukan oleh masing-masing unit. Panitia Anggaran dibentuk dengan komposisi personel yang memiliki kompetensi sesuai dengan jenis anggarannya. Panitia Anggaran terdiri dari:

- Panitia Anggaran Medis
- Panitia Anggaran Non Medis
- Panitia Anggaran Umum

Anggaran yang telah diusulkan masing-masing unit dan instalasi di kompilasi menjadi satu dan digolongkan sesuai dengan format Laporan Keuangan Rumah Sakit Mata Undaan Surabaya.

4. Kebijakan “Skala Prioritas”

Setelah Rencana Anggaran dilokakaryakan oleh Panitia Anggaran, maka Rencana Anggaran tersebut dipertimbangkan lagi dalam Rapat Direksi. Dengan pertimbangan-pertimbangan *corporate cost and benefit* direksi menentukan perlu tidaknya seluruh rencana anggaran untuk disahkan, jika memang perlu dilakukan pemangkasan maka direksi menyusun skala prioritas untuk proses pemangkasannya.

5. Pemilik

Rencana Anggaran yang sudah diproses sampai dengan pertimbangan Kebijakan Direksi diajukan kepada Dewan Pengawas (Dewas) untuk selanjutnya disahkan oleh pengurus yayasan (P4MU) selaku Pemilik Rumah Sakit Mata Undaan. melalui Rapat Anggaran yang dihadiri oleh Direksi dan Pemilik (P4MU).

3.3 KERANGKA PENYUSUNAN RENCANA BISNIS DAN ANGGARAN

Memuat uraian ringkas mengenai kinerja Rumah Sakit Mata Undaan tahun berjalan dan target kinerja tahun yang akan datang yang hendak dicapai, termasuk asumsi-asumsi penting yang digunakan serta faktor-faktor internal dan eksternal yang akan mempengaruhi pencapaian target kinerja tahun berjalan.0

1. Gambaran Umum

- a. Keterangan ringkas mengenai landasan hukum keberadaan Rumah Sakit Mata Undaan, sejarah berdirinya dan perkembangan Rumah Sakit Mata Undaan sampai saat ini dan peranannya bagi masyarakat. Landasan hukum yang dimaksud adalah keputusan yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang mendasari operasional Rumah Sakit Mata Undaan.
- b. Karakteristik Rumah Sakit Mata Undaan
Keterangan ringkas mengenai kegiatan utama/pokok Rumah Sakit Mata Undaan (terutama yang menjadi layanan unggulan Rumah Sakit Mata Undaan) dan upaya dalam menghadapi persaingan global.
- c. Visi Rumah Sakit Mata Undaan
Keterangan mengenai gambaran tentang kondisi Rumah Sakit Mata Undaan dimasa yang akan datang.
- d. Misi Rumah Sakit Mata Undaan
Keterangan mengenai upaya yang akan dilakukan Rumah Sakit Mata Undaan dalam mencapai Visi atau tujuan jangka panjang Rumah Sakit Mata Undaan. Keterangan tersebut mencakup uraian tentang produk/jasa yang akan diberikan, sasaran pasar yang dituju, dan kesanggupan untuk meningkatkan mutu layanan.

2. Maksud dan Tujuan Penyusunan Rencana Kerja Anggaran

Keterangan mengenai sesuatu target yang hendak dicapai oleh Rumah Sakit Mata Undaan melalui upaya-upaya dengan kegiatan yang telah ditetapkan. Dan sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dalam satu tahun anggaran.

3. Gambaran Kinerja Rumah Sakit Tahun Berjalan

Kondisi eksternal dan internal yang mempengaruhi pencapaian kinerja tahun berjalan. Uraian mengenai hasil kegiatan usaha tahun berjalan secara keseluruhan yang memuat penjelasan mengenai ringkasan pencapaian target-target kinerja. Uraian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tahun berjalan

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi di luar Rumah Sakit yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan Rumah Sakit dalam mencapai tujuannya. Rumah Sakit tidak mampu untuk mengendalikan faktor eksternal sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Cakupan analisis kondisi eksternal tersebut agar tergambar pada bidang pelayanan, keuangan, organisasi dan SDM serta sarana dan prasarana yang dipengaruhi oleh:

- 1) Undang-undang
- 2) Kebijakan pemerintah
- 3) Keadaan pesaing
- 4) Keadaan perekonomian baik nasional maupun internasional
- 5) Perkembangan sosial budaya
- 6) Perkembangan teknologi
- 7) Trend pasar

b. Faktor Internal

Faktor internal adalah kondisi internal Rumah Sakit yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan Rumah Sakit dalam mencapai tujuannya, yang meliputi:

- 1) Pelayanan
- 2) Keuangan

- 3) Kebijakan-kebijakan
- 4) Organisasi dan Sumber Daya Manusia
- 5) Sarana dan Prasarana

4. Kelembagaan

a. Struktur Organisasi

Susunan Pejabat Pengelola Rumah Sakit dan Dewan Pengawas berdasarkan keputusan dari P4M Undaan.

b. Tugas dan Fungsi

Uraian tugas dan fungsi di masing-masing Pengelola Rumah Sakit

c. Jenis Pelayanan

- 1) Pelayanan Unit Gawat Darurat (UGD)
- 2) Pelayanan Lasik
- 3) Pelayanan Rawat Jalan
- 4) Pelayanan Rawat Inap
- 5) Pelayanan Bedah/ Kamar Operasi
- 6) Pelayanan Penunjang Medik

d. Sumber Daya Manusia

Uraian dari Sumber Daya Manusia yang ada di Rumah Sakit Mata Undaan, antara lain: Direksi, Tenaga Medis, Tenaga Non Medis. Tabel Rincian Ketenagaan Karyawan Rumah Sakit Mata Undaan Tahun Berjalan.

No	Ketenagaan	Jumlah	Kualifikasi	Keterangan

5. Perbandingan Antara Asumsi RBA Tahun Berjalan dengan Realisasi serta Dampak terhadap Pencapaian Kinerja Tahun Berjalan

Disini digambarkan asumsi-asumsi yang digunakan pada waktu penyusunan RBA tahun berjalan dan dibandingkan dengan realisasi yang terjadi, apakah ada penyimpangan dan apa dampaknya terhadap pencapaian kinerja tahun berjalan tersebut. Mungkin kinerja tahun berjalan tidak tercapai adalah karena asumsi yang digunakan kurang sesuai atau sebaliknya kinerja melebihi target karena asumsinya berbeda.

a. Program Kerja

Ada beberapa perspektif yang digunakan dalam penyusunan Program Kerja, antara lain:

- 1) Program kerja perspektif keuangan
- 2) Program kerja perspektif pelanggan
- 3) Program kerja perspektif proses bisnis internal
- 4) Program kerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran SDM

b. Tujuan, Sasaran dan Indikator

Uraian dari target atau tujuan, sasaran dan Indikator yang hendak dicapai. Tabel Sasaran, Indikator, dan Target Rumah Sakit Mata Undaan Tahun berjalan.

No	Sasaran	Indikator	Target (%)
Perspektif Keuangan			
1			
Perspektif Pelanggan			
2			
Perspektif Proses Bisnis Internal			
3			

4			
5			
Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran SDM			
6			

c. Strategi Pencapaian

Merupakan penjabaran operasional kebijakan dan program sebagai upaya dalam mencapai target yang ditentukan, meliputi:

- 1) Pelayanan Medis
- 2) Pelayanan Umum Non Medis

6. Gambaran Capaian Program Kerja Tahun Berjalan

Beberapa perspektif yang digunakan dalam mengukur pencapaian Program Kerja, antara lain:

- a. Perspektif Keuangan
- b. Perspektif Pelanggan
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal
- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran SDM

Tabel Sasaran, Indikator, dan Target Rumah Sakit Mata Undaan Tahun berjalan

No	Sasaran	Indikator	Target (%)	Prognosis (%)
Perspektif Keuangan				
1				
Perspektif Pelanggan				
2				
Perspektif Proses Bisnis Internal				
3				
4				
5				
Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran SDM				
6				

7. Gambaran Capaian Kunjungan Pelayanan Tahun Berjalan

Tabel Prognosa Kunjungan Pelayanan Tahun Berjalan

No	Uraian	Realisasi Thn Lalu	Target Thn ini	Prognosis thn ini	Trend	
					Prog/Real thn lalu	Target/Prognosis
1.	Rawat Jalan					
2.	Kamar Operasi					
3.	Rawat Inap					
4.	Penunjang					
5.	Farmasi					

8. Gambaran Kinerja Keuangan Tahun Berjalan

Selain gambaran pencapaian program kerja selama tahun berjalan berikut prognosa tahun berjalan, maka perlu dilengkapi dengan prognosa laporan keuangan dan catatan atas laporan keuangan yang disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh Asosiasi Profesi Akuntan Indonesia. Laporan Keuangan yang disusun terdiri dari:

a. Laporan Posisi Keuangan

KETERANGAN	PROGNOSIS (Rp)	TAHUN LALU (Rp)
ASET		
ASET LANCAR		
Kas dan Setara Kas	XXX	XXX
Investasi Jangka Pendek	XXX	XXX
Piutang	XXX	XXX
Penyisihan Piutang	XXX	XXX
Sediaan	XXX	XXX
Pajak Dibayar Dimuka	XXX	XXX
Uang Muka dan Jaminan	XXX	XXX
Jumlah Aset Lancar	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ASET TIDAK LANCAR		
Investasi Pada Perusahaan Asosiasi (Penyertaan)		
Aktiva Tetap Harga Perolehan	XXX	XXX
Aktiva Tetap Akumulasi Depresiasi	XXX	XXX
Aktiva Tetap Tidak Berwujud Harga Perolehan	XXX	XXX
Aktiva Tetap Tidak Berwujud Akm Amortisasi	XXX	XXX
Nilai Buku - Bersih	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
JUMLAH ASET	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KEWAJIBAN DAN EKUITAS		
KEWAJIBAN LANCAR		
Hutang Usaha	XXX	XXX
Hutang Pajak	XXX	XXX
Beban Yang Masih Harus Dibayar	XXX	XXX
Bagian Kewajiban JP yang Jatuh Tempo	XXX	XXX
Hutang Lain-Lain	XXX	XXX
Hubungan Rekening Koran dengan P4M	XXX	XXX
Jumlah Kewajiban Lancar	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR		
Kewajiban Kepada Pihak III	XXX	XXX
Kewajiban Lainnya	XXX	XXX
Jumlah Kewajiban tidak Lancar	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
EKUITAS		
Aset Bersih Tidak Tenkat	XXX	XXX
Penambahan Aktiva Bersih Berjalan Dicadangkan	XXX	XXX
Penambahan Aktiva Bersih Berjalan tdk Dicadangkan	XXX	XXX
Aktiva Bersih Terikat Temporer	XXX	XXX
Aktiva Bersih Terikat Permanen	XXX	XXX
Jumlah Ekuitas	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>

b. Laporan Aktivitas		
PENDAPATAN PELAYANAN		
Pendapatan Operasional Medik		
Pendapatan Lasik	XXX	XXX
Pendapatan Instalasi Farmasi	XXX	XXX
Pendapatan Instalasi Gawat Darurat	XXX	XXX
Pendapatan Instalasi Rawat Jalan	XXX	XXX
Pendapatan Instalasi Rawat Inap	XXX	XXX
Pendapatan Instalasi O.K.	XXX	XXX
Pendapatan Instalasi Penunjang	XXX	XXX
Pendapatan Jasa Medis	XXX	XXX
Pendapatan Lainnya	XXX	XXX
Jumlah Pendapatan Operasional Medik	XXX	XXX
Pendapatan Operasional Non Medik		
Pendapatan Operasional Non Medik	XXX	XXX
Jumlah Pendapatan Operasional Non Medik	XXX	XXX
JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL	XXX	XXXX
BEBAN PELAYANAN		
Beban Operasional Medik		
Total Beban Operasional Medik	XXX	XXX
Total Beban Operasional Non Medik		
JUMLAH BEBAN PELAYANAN	XXX	XXX
BEBAN ADMINISTRASI, UMUM DAN PEMASARAN		
Beban Pegawai Administrasi, Umum & Pemasaran	XXX	XXX
Beban Umum	XXX	XXX
Beban Marketing/ Pemasaran	XXX	XXX
Beban Operasional Lain	XXX	XXX
JUMLAH BEBAN ADMINISTRASI, UMUM DAN PEMASARAN	XXX	XXX
KENAIKAN ASET BERSIH TIDAK TERIKAT - OPERASIONAL		
PENDAPATAN NON OPERASIONAL		
Pendapatan Bunga & Jasa Giro Bank	XXX	XXX
Pendapatan Non Op Lainnya	XXX	XXX
JUMLAH PENDAPATAN NON OPERASIONAL	XXX	XXX
BEBAN NON OPERASIONAL		
Sumbangan	XXX	XXX
Ganti Rugi Pasien	XXX	XXX
Denda / Klaim	XXX	XXX
Beban Bank	XXX	XXX
Beban Non operasional Lain	XXX	XXX
JUMLAH BEBAN NON OPERASIONAL	XXX	XXX
SURPLUS / DEFISIT PERIODE BERJALAN	XXX	XXX

c. Laporan Arus Kas

KETERANGAN	PROGNOSIS (Rp)	TAHUN LALU (Rp)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL		
KAS MASUK		
Kas dari Pendapatan Jasa layanan	XXX	XXX
Kas dari Piutang	XXX	XXX
Penerimaan Lain-lain	XXX	XXX
<i>Subtotal Penerimaan dari Aktivitas Operasi</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KAS KELUAR		
Pembayaran Pembelian Obat-obatan dan BHP	XXX	XXX
Pembayaran Beban Medis Lain	XXX	XXX
Pembayaran Upah dan Gaji	XXX	XXX
Pembayaran Uang Muka Pembelian	XXX	XXX
Pembayaran Biaya yang Masih Harus Di Bayar	XXX	XXX
Pembayaran Beban Non Operasional	XXX	XXX
<i>Subtotal Pengeluaran dari Aktivitas Operasi</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
KAS MASUK		
Penerimaan Dari Bunga Deposito	XXX	XXX
Penerimaan Dari Penjualan Investasi	XXX	XXX
Penerimaan Dari Penjualan Aktiva Tetap	XXX	XXX
<i>Subtotal Penerimaan dari Aktivitas Investasi</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KAS KELUAR		
Pembelian Tanah, Bangunan dan Peralatan	XXX	XXX
Pembelian Investasi	XXX	XXX
<i>Subtotal Pengeluaran dari Aktivitas Investasi</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS INVESTASI	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
KAS MASUK		
Penerimaan Modal Kerja dari P4M	XXX	XXX
Penerimaan Hutang Jangka Pendek	XXX	XXX
Penerimaan Hutang Jangka Panjang	XXX	XXX
<i>Subtotal Penerimaan dari Aktivitas Pendanaan</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KAS KELUAR		
Pembayaran Hutang Bank Jangka Pendek	XXX	XXX
Pembayaran Hutang Bank Jangka Panjang	XXX	XXX
Hubungan Rek. Koran dgn P4M	XXX	XXX
<i>Subtotal Pengeluaran dari Aktivitas Pendanaan</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS PENDANAAN	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
SURPLUS (DEFISIT)	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
Saldo Awal Kas dan Setara Kas	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
Saldo Akhir Kas & Setara Kas Akhir Bulan	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>

d. Catatan Atas Laporan Keuangan

Dalam catatan atas laporan keuangan dijelaskan rincian dari masing-masing pos posisi keuangan dan pos laporan aktivitas.

9. Hambatan dan Upaya Tindak Lanjut

Menjelaskan mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi dalam mencapai target yang telah di tentukan dan upaya untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut

10. Gambaran Umum tentang Analisa Internal dan Eksternal Rumah Sakit Mata Undaan

a. Analisa Faktor Internal

Analisis internal adalah analisis mengenai kondisi internal Rumah Sakit Mata Undaan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan Rumah Sakit Mata dalam mencapai tujuannya, hingga saat disusunnya RKA, yang meliputi:

- 1) Pelayanan;
- 2) Keuangan;
- 3) Organisasi dan Sumber Daya Manusia;
- 4) Sarana dan Prasarana.

b. Analisa Faktor Eksternal

Analisis eksternal adalah analisis kondisi di luar Rumah Sakit Mata yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi keberhasilan Rumah Sakit Mata dalam mencapai tujuannya hingga saat disusunnya RKA. Rumah Sakit Mata tidak mampu untuk mengendalikan faktor eksternal sesuai dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Cakupan analisis kondisi eksternal antara lain :

- 1) Undang-undang;
- 2) Kebijakan Pemerintah;
- 3) Keadaan persaingan;
- 4) Keadaan perekonomian baik nasional maupun internasional;
- 5) Perkembangan sosial budaya;
- 6) Perkembangan teknologi.

11. Program Kerja Tahun Anggaran...

Ada beberapa perspektif yang digunakan dalam penyusunan Program Kerja, antara lain:

- a. Program kerja perspektif keuangan
- b. Program kerja perspektif pelanggan
- c. Program kerja perspektif proses bisnis internal
- d. Program kerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran SDM

1) Tujuan, sasaran, dan indikator tahun anggaran...

Tabel Sasaran, Indikator, dan Target Rumah Sakit Mata Undaan Tahun Anggaran...

N o	Isu Strateji k	Sasaran	RK man aj.	Indi k.	Ukuran Indik.	Capaian Thn Berjalan	Target Thn Anggaran
Perspektif Keuangan							
1							
Perspektif Pelanggan							
2							
Perspektif Proses Bisnis Internal							
3							
4							
5							
Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran SDM							
6							

2) Strategi Pencapaian

Merupakan penjabaran operasional kebijakan dan program sebagai upaya dalam mencapai target yang ditentukan, meliputi pelayanan medis dan pelayanan umum non medis

3) Proyeksi jumlah kunjungan pelayanan tahun anggaran...

Tabel Target Kunjungan Pelayanan Tahun Anggaran...

No	Uraian	Satuan	Prognosa tahun ini	Target	Trend
					Prognosa / Target
1.	Rawat Jalan				
2.	Kamar Operasi				
3.	Rawat Inap				
4.	Penunjang				
5.	Farmasi				

4) Proyeksi kinerja keuangan tahun anggaran...

Proyeksi keuangan Rumah Sakit Mata Undaan disajikan secara komparatif dengan membandingkan antara prognosa tahun berjalan dengan proyeksi tahun yang akan datang terdiri dari:

a) Asumsi yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan tahun Anggaran...

b) Proyeksi Posisi Keuangan Tahun Anggaran...

Proyeksi Posisi Keuangan disusun secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran mengenai proyeksi Posisi Keuangan Rumah Sakit Mata Undaan pada suatu saat tertentu.

Tabel proyeksi posisi keuangan

KETERANGAN	RKA (Rp)	PROGNOSIS (Rp)
ASET		
ASET LANCAR		
Kas dan Setara Kas	XXX	XXX
Investasi Jangka Pendek	XXX	XXX
Piutang	XXX	XXX
Sediaan	XXX	XXX
Pajak Dibayar Dimuka	XXX	XXX
Uang Muka dan Jaminan	XXX	XXX
Jumlah Aset Lancar	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ASET TIDAK LANCAR		
Investasi Pada Perusahaan Asosiasi (Penyertaan)		
Aktiva Tetap Harga Perolehan	XXX	XXX
Aktiva Tetap Akumulasi Depresiasi	XXX	XXX
Aktiva Tetap Tidak Berwujud Harga Perolehan	XXX	XXX
Aktiva Tetap Tidak Berwujud Akm Amortisasi	XXX	XXX
Nilai Buku - Bersih	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
JUMLAH ASET	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KEWAJIBAN DAN EKUITAS		
KEWAJIBAN LANCAR		
Hutang Usaha	XXX	XXX
Hutang Pajak	XXX	XXX
Beban Yang Masih Harus Dibayar	XXX	XXX
Bagian Kewajiban JP yang Jatuh Tempo	XXX	XXX
Hutang Lain-Lain	XXX	XXX
Jumlah Kewajiban Lancar	<u>XXX</u>	<u>-</u>
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR		
Kewajiban Kepada Pihak III	XXX	XXX
Kewajiban Lainnya	XXX	XXX
Jumlah Kewajiban tidak Lancar	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
EKUITAS		
Aset Bersih Tidak Terikat	XXX	XXX
Penambahan Aktiva Bersih Berjalan Dicadangkan	XXX	XXX
Penambahan Aktiva Bersih Berjalan tdk Dicadangkan	XXX	XXX
Aktiva Bersih Terikat Temporer	XXX	XXX
Aktiva Bersih Terikat Permanen	XXX	XXX
Jumlah Ekuitas	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>

5) Proyeksi Laporan Aktivitas Tahun Anggaran...

KETERANGAN	RBA (Rp)	PROGNOSIS (Rp)	PERSEN %
PENDAPATAN PELAYANAN			
Pendapatan Operasional Medik			
Pendapatan Lasik	XXX	XXX	%
Pendapatan Instalasi Farmasi	XXX	XXX	%
Pendapatan Instalasi Gawat Darurat	XXX	XXX	%
Pendapatan Instalasi Rawat Jalan	XXX	XXX	%
Pendapatan Instalasi Rawat Inap	XXX	XXX	%
Pendapatan Instalasi O.K.	XXX	XXX	%
Pendapatan Instalasi Penunjang	XXX	XXX	%
Pendapatan Jasa Medis	XXX	XXX	%
Pendapatan Lainnya	XXX	XXX	%
Jumlah Pendapatan Operasional Medik	XXX	XXX	%
Pendapatan Operasional Non Medik			
Pendapatan Operasional Non Medik	XXX	XXX	%
Jumlah Pendapatan Operasional Non Medik	XXX	XXX	%
JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL	XXX	XXXX	%
BEBAN PELAYANAN			
Beban Operasional Medik			
Total Beban Operasional Medik	XXX	XXX	%
Total Beban Operasional Non Medik	XXX	XXX	%
JUMLAH BEBAN PELAYANAN	XXX	XXX	%
BEBAN ADMINISTRASI, UMUM DAN PEMASARAN			
Beban Pegawai Administrasi, Umum & Pemasaran	XXX	XXX	%
Beban Umum	XXX	XXX	%
Beban Marketing/ Pemasaran	XXX	XXX	%
Beban Operasional Lain	XXX	XXX	%
JUMLAH BEBAN ADMINISTRASI, UMUM DAN PEMASARAN	XXX	XXX	%
KENAIKAN ASET BERSIH TIDAK TERIKAT - OPERASIONAL			
PENDAPATAN NON OPERASIONAL			
Pendapatan Bunga & Jasa Giro Bank	XXX	XXX	%
Pendapatan Non Op Lainnya	XXX	XXX	%
JUMLAH PENDAPATAN NON OPERASIONAL	XXX	XXX	%
BEBAN NON OPERASIONAL			
Sumbangan	XXX	XXX	%
Ganti Rugi Pasien	XXX	XXX	%
Beban Bank	XXX	XXX	%
Beban Non operasional Lain	XXX	XXX	%
JUMLAH BEBAN NON OPERASIONAL	XXX	XXX	%
SURPLUS / DEFISIT PERIODE BERJALAN	XXX	XXX	%

6) Proyeksi Laporan Arus Kas Tahun Anggaran...

KETERANGAN	PROGNOSIS (Rp)	RKA (Rp)
ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASIONAL		
KAS MASUK		
Kas dari Pendapatan Jasa layanan	XXX	XXX
Kas dari Piutang	XXX	XXX
Penerimaan Lain-lain	XXX	XXX
<i>Subtotal Penerimaan dari Aktivitas Operasi</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KAS KELUAR		
Pembayaran Pembelian Obat-obatan dan BHP	XXX	XXX
Pembayaran Beban Medis Lain	XXX	XXX
Pembayaran Upah dan Gaji	XXX	XXX
Pembayaran Uang Muka Pembelian	XXX	XXX
Pembayaran Biaya yang Masih Harus Di Bayar	XXX	XXX
Pembayaran Beban Non Operasional	XXX	XXX
<i>Subtotal Pengeluaran dari Aktivitas Operasi</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS OPERASI	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
KAS MASUK		
Penerimaan Dari Bunga Deposito	XXX	XXX
Penerimaan Dari Penjualan Investasi	XXX	XXX
Penerimaan Dari Penjualan Aktiva Tetap	XXX	XXX
<i>Subtotal Penerimaan dari Aktivitas Investasi</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KAS KELUAR		
Pembelian Tanah, Bangunan dan Peralatan	XXX	XXX
Pembelian Investasi	XXX	XXX
<i>Subtotal Pengeluaran dari Aktivitas Investasi</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS INVESTASI	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
KAS MASUK		
Penerimaan Modal Kerja dari P4M	XXX	XXX
Penerimaan Hutang Jangka Pendek	XXX	XXX
Penerimaan Hutang Jangka Panjang	XXX	XXX
<i>Subtotal Penerimaan dari Aktivitas Pendanaan</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
KAS KELUAR		
Pembayaran Hutang Bank Jangka Pendek	XXX	XXX
Pembayaran Hutang Bank Jangka Panjang	XXX	XXX
Hubungan Rek. Koran dgn P4M	XXX	XXX
<i>Subtotal Pengeluaran dari Aktivitas Pendanaan</i>	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
ARUS KAS BERSIH DARI AKTIVITAS PENDANAAN	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
SURPLUS (DEFISIT)	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>
Saldo Awal Kas dan Setara Kas	XXX	XXX
Saldo Akhir Kas & Setara Kas Akhir Bulan	<u>XXX</u>	<u>XXX</u>

7) Proyeksi Catatan Atas Laporan Keuangan

12. Evaluasi Pelaksanaan Kegiatan dan Pelaporan

BAB IV DOKUMENTASI

Dokumentasi dalam panduan ini meliputi:

1. UMAN Rapat RBA
2. Form usulan dari unit/intalasi
3. Format RBA

Ditetapkan di Surabaya
Pada tanggal 20 Juni 2019
Direktur,



dr. Sudjarno, Sp.M (K)