

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Proyek

Industri kesehatan merupakan sektor dengan tingkat kompleksitas yang tinggi serta regulasi yang ketat karena menyangkut keselamatan pasien dan pengelolaan dana publik maupun korporasi. Rumah sakit sebagai fasilitas pelayanan kesehatan memiliki berbagai dimensi kompleksitas, seperti kompleksitas situasional, kompleksitas sistem, dan kompleksitas medis.

Kompleksitas sistem rumah sakit semakin meningkat seiring dengan perkembangan teknologi informasi, kebijakan pemerintah, dan penerapan sistem jaminan kesehatan nasional untuk meningkatkan mutu pelayanan bagi masyarakat (Fadilla, 2021). Kondisi tersebut menuntut rumah sakit tidak hanya memberikan pelayanan medis, tetapi juga mengelola proses administrasi dan keuangan secara efisien dan akuntabel.

Rumah sakit menghadapi tantangan besar dalam mengintegrasikan berbagai unit, mulai dari pelayanan medis, farmasi, laboratorium, hingga keuangan dan akuntansi agar mampu menghasilkan layanan yang terpadu serta laporan keuangan yang andal. Kompleksitas ini mencerminkan tingginya volume transaksi yang terjadi, termasuk transaksi yang sebagian besar menggunakan kas. Kas adalah elemen yang sangat vital dalam mendukung aktivitas operasional karena kas berfungsi sebagai alat

pembayaran yang dapat digunakan secara langsung untuk memenuhi kebutuhan operasional (Nababan & Muktiadji, 2022a). Oleh karena itu, guna menunjang efektivitas dan efisiensi pelayanan kesehatan, prosedur pengelolaan kas menjadi bagian penting dalam pengelolaan dana operasional (Patrisa, 2025).

Kas merupakan aset paling likuid sehingga sangat rentan terhadap kesalahan dan penyimpangan. Maka dari itu, dibutuhkan tahapan prosedural atau sistem pengendalian internal yang dirancang untuk memastikan setiap arus kas yang masuk maupun keluar tercatat dengan tepat dan terkontrol, sehingga prosedur yang diterapkan dapat mencegah risiko kesalahan dan penyimpangan serta menguatkan pengawasan terhadap aktivitas siklus kas (Muanas & Prakoso, 2022).

Sistem penerimaan dan pengeluaran kas yang efektif harus dilaksanakan sesuai dengan kebijakan manajemen dan didukung oleh prosedur yang terstruktur. Transaksi kas yang dilakukan di luar prosedur tersebut sangat rentan terhadap risiko penyimpangan dan penyalahgunaan, di mana hal ini dapat mengurangi keandalan laporan keuangan (Suoth & Evinita, 2025). Pengendalian internal atas kas yang tidak berjalan secara efektif dapat menyebabkan aset tidak dilindungi secara maksimal, menghasilkan informasi yang tidak akurat, menimbulkan risiko penyimpangan dan penyalahgunaan (Hendarwati & Fatihah, 2023).

Sebagaimana terlihat dari berbagai kasus penyimpangan kas yang terjadi di beberapa rumah sakit di Indonesia, antara lain kasus di RSUD

Madising Pinrang, Sulawesi Selatan, terdapat hilangnya uang kas sebesar Rp245 juta yang seharusnya digunakan untuk pembayaran obat-obatan dan gaji tenaga kesehatan dikarenakan adanya penipuan berbasis tautan aplikasi perbankan palsu (Tribun News, 2025). Di RSUD Syamsudin, Kota Sukabumi, hasil audit Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) terhadap laporan keuangan tahun anggaran 2023 menemukan adanya kelebihan pembayaran sebesar Rp9,1 miliar atas kelebihan pembayaran jasa dan layanan konsultan, serta tunjangan jabatan tanpa dasar hukum yang sah (Detik, 2024).

Temuan serupa juga terjadi pada RSUD Rupit Muratara, di mana tiga aparatur sipil negara ditetapkan sebagai tersangka atas dugaan pengeluaran kas fiktif, pencatatan yang melebihi realisasi, dan pembayaran yang dibesar-besarkan secara sengkaka, dengan kerugian negara mencapai Rp1,04 miliar (Tribun Sumsel, 2024). Pada RSUD Nunukan, Kalimantan Utara, penyalahgunaan dana Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) oleh bendahara pengeluaran mengakibatkan kerugian keuangan daerah sebesar Rp3,1 miliar atas pengeluaran fiktif dan tidak digunakan sesuai peruntukannya (Kompas, 2024).

Kasus lainnya juga terjadi di RSUD Labuan dan RSUD Cilograng, Provinsi Banten, ditemukan pengeluaran kas senilai Rp1,89 miliar untuk pengadaan makan dan minum di rumah sakit yang belum beroperasi serta adanya *mark-up* harga dalam bukti transaksi (Tangerang Pos, 2025). Kasus-kasus ini mencerminkan masih terdapat kelemahan sistem pengendalian dalam prosedur pengeluaran kas di sejumlah rumah sakit di Indonesia.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya sistem pengendalian internal yang efektif untuk memastikan setiap kas yang diterima dan dikeluarkan secara sah, tercatat dengan tepat, dan digunakan sesuai fungsinya. Melalui pengendalian internal berupa prosedur pengelolaan kas dapat memastikan ketepatan penggunaan kas, menjaga keamanan kas, dan meminimalkan risiko terjadinya kesalahan dan penyimpangan (Putri & Rahayu, 2025). Selain itu, pengendalian internal yang efektif dapat membantu manajemen dalam mencegah dan mendeteksi kesalahan secara lebih dini, sehingga dapat dilakukan tindak lanjut dan evaluasi dengan cepat (Harared & Heriyanto, 2022). Prosedur pengelolaan kas yang memadai dapat mencegah terjadinya penyimpangan, efisiensi penggunaan dana, dan menjamin kelancaran kegiatan operasional (Patrisa, 2025).

Pengendalian internal merupakan elemen yang penting dalam pengelolaan kas karena berfungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional, mengurangi risiko terhadap aset, dan membantu menghasilkan laporan keuangan yang andal (Sumarna & Novitasari, 2022). COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) mengartikan pengendalian internal sebagai proses yang dirancang dan dijalankan oleh dewan direksi, manajemen, dan seluruh anggota suatu entitas untuk memberikan keyakinan memadai atas efektivitas operasi, keandalan pelaporan, dan kepatuhan terhadap peraturan.

Kerangka COSO menggunakan pendekatan manajemen risiko sehingga pengendalian yang diterapkan entitas dirancang mampu

mengidentifikasi dan memitigasi risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, sistem pengendalian internal yang efektif dapat memastikan keakuratan informasi keuangan, meningkatkan efisiensi pengelolaan kas, dan mencegah terjadinya penyimpangan (Rikumahu, 2025).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pendahuluan, ditemukan adanya ketidaksinkronan antara pencatatan kas pada bagian keuangan dan akuntansi. Hal ini disebabkan oleh proses pencatatan transaksi belum dilakukan secara tepat waktu dan belum diterapkannya rekonsiliasi kas secara berkala sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan kondisi saldo kas fisik dan saldo kas di sistem. Selain itu, sistem informasi yang digunakan belum terintegrasi secara optimal sehingga proses pencatatan penelurusan transaksi masih dilakukan secara manual pada beberapa tahapan. Kondisi ini mencerminkan bahwa pengendalian internal yang berjalan di Rumah Sakit XXX belum berfungsi secara efektif.

Temuan ini menunjukkan bahwa aktivitas pengendalian pada komponen pengendalian internal COSO belum berjalan secara efektif. Komponen aktivitas pengendalian diwujudkan melalui kebijakan dan prosedur yang jelas, pemisahan fungsi, serta penerapan pengendalian atas proses pencatatan dan rekonsiliasi. Namun, pada praktiknya di Rumah Sakit XXX belum terdapat prosedur formal yang mengatur alur pengelolaan kas secara menyeluruh, pencatatan transaksi belum dilakukan secara konsisten

dan tepat waktu, serta belum didukung adanya rekonsiliasi kas secara berkala.

Selain itu, komponen pemantauan juga belum berjalan optimal, hal ini tercermin dari tidak adanya evaluasi rutin melalui rekonsiliasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktivitas pengendalian dan pemantauan belum berjalan secara memadai sehingga berpotensi menimbulkan ketidaksinkronan dan risiko penyimpangan. Oleh karena itu, diperlukan prosedur pengelolaan kas yang terstruktur dan terdokumentasi, disertai mekanisme pemantauan yang berkelanjutan guna menjamin sinkronisasi pencatatan antar bagian serta mendukung efektivitas pengendalian internal dalam pengelolaan kas.

Berdasarkan hasil proyek terdahulu, kajian mengenai sistem pengendalian internal dan prosedur pengelolaan kas di rumah sakit masih berfokus pada aspek deskriptif serta evaluatif, belum pada tahap perancangan POS yang secara komprehensif mengatur sinkronisasi waktu pencatatan kas antar bagian keuangan dan akuntansi. Proyek oleh (Mawaddah, 2021) telah membahas sistem akuntansi penerimaan dan pengeluaran kas dalam mendukung pengendalian internal pendapatan rumah sakit namun belum mengidentifikasi kebutuhan pengguna dan belum membahas sinkronisasi pencatatan kas antarbagian.

Proyek oleh (Hendarwati & Fatihah, 2023) menemukan ketidaksesuaian antara saldo kas fisik dan saldo dalam sistem akibat keterlambatan penyerahan bukti transaksi, namun proyek tersebut belum

menjelaskan kebutuhan pengguna terkait mekanisme sinkronisasi pencatatan antarbagian berupa prosedur yang terintegrasi. Proyek oleh (Istiqomah dkk., 2023) membahas penerapan Prosedur Operasional Standar (POS) sebagai pengendalian pengeluaran kas, namun rancangan POS belum berbasis kebutuhan pengguna. Oleh karena itu, secara teoretis masih terdapat kesenjangan dalam literatur mengenai perancangan POS pengelolaan kas yang mengacu pada prinsip pengendalian internal dan disusun berdasarkan kebutuhan pengguna, sehingga mampu mendukung sinkronisasi bagian keuangan dan akuntansi agar pencatatan saldo kas selaras, akurat, dan tepat waktu.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan perancangan POS pengelolaan kas berbasis kebutuhan pengguna agar disusun secara terstruktur dan terdokumentasi sebagai instrumen penguatan pengendalian internal yang efektif. POS ini diharapkan mencakup ketentuan yang jelas mengenai alur dokumen, otorisasi transaksi, pembagian fungsi kerja, dan mekanisme pencatatan *real-time* antara bagian keuangan dan akuntansi. Selain itu, diperlukan penyesuaian format Berita Acara Pemeriksaan (BAP) sebagai bukti pelaksanaan pengendalian, serta format rekonsiliasi bank untuk memastikan kesesuaian antara saldo kas fisik dan pencatatan

Dengan adanya rancangan prosedur yang baku dan terstruktur, proses sinkronisasi data kas dapat berjalan selaras, meminimalkan risiko selisih dan salah saji dalam laporan keuangan, serta meningkatkan keandalan informasi keuangan rumah sakit. Dengan demikian, perancangan

POS pengelolaan kas dan dokumen pendukungnya diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas tata kelola keuangan rumah sakit.

B. Analisis Kebutuhan

Adapun analisis kebutuhan yang mendasari pelaksanaan proyek ini, sebagai berikut:

- a) Belum terdapat Prosedur Operasional Standar (POS) pengelolaan kas yang mengatur alur pengelolaan kas secara terstruktur dan terdokumentasi.
- b) Dokumen berita acara pemeriksaan kas belum memadai dalam mendukung pemeriksaan kas.
- c) Belum terdapat dokumen rekonsiliasi bank yang mengatur pencocokan saldo kas secara berkala, sehingga risiko selisih kas belum teridentifikasi dan ditelusuri secara sistematis.

C. Tujuan Proyek

Adapun tujuan diadakannya proyek ini, sebagai berikut:

- a) Merancang Prosedur Operasional Standar (POS) pengelolaan kas.
- b) Memperbarui dokumen berita acara pemeriksaan kas.
- c) Merancang dokumen rekonsiliasi bank.