

## EVALUASI REALISASI ANGGARAN BELANJA PADA RUMAH SAKIT X BEKASI

*Irmawati Wijaya<sup>a</sup> Erna Kustyarini<sup>b</sup> Nicky Handayani<sup>c</sup>*

<sup>a</sup>Fakultas Ekonomi, [IrmawatiWijaya@gmail.com](mailto:IrmawatiWijaya@gmail.com) Universitas Gunadarma

<sup>b</sup>Fakultas Ekonomi, [Erna\\_K@staff.gunadarma.ac.id](mailto:Erna_K@staff.gunadarma.ac.id) Universitas Gunadarma

<sup>c</sup>Fakultas Ekonomi, [nickyhandayani09@gmail.com](mailto:nickyhandayani09@gmail.com) Universitas Gunadarma

### ABSTRACT

*One of the ways to achieve the efficiency and effectiveness of a hospital's work is through a measuring instrument in the form of a budget. The budget is a very important result of management planning, because with the results of the analysis of the budget, management can estimate how much the target expenditure must be spent so that it does not deviate far from the budget provided. The budget that has been set can be used to predict what will happen in the future. The purpose of this study was to evaluate the efficiency and effectiveness of the hospital budget. This study uses a descriptive qualitative approach, where data collection techniques are carried out through interviews and documentation. To evaluate the hospital budget used measurements through efficiency and effectiveness. The results showed that the budget for Hospital X Bekasi had been well budgeted so that it showed a sufficient level of efficiency, while for effectiveness it was considered Effective, even very effective in 2017 and 2021.*

**Keywords:** Hospital budget, Efficiency, Effectiveness.

### ABSTRAK

Pencapaian efisiensi dan efektivitas kerja sebuah rumah sakit salah satunya adalah melalui alat ukur berupa anggaran. Anggaran merupakan hasil perencanaan manajemen yang sangat penting, karena dengan hasil analisis dari anggaran, manajemen dapat memperkirakan berapa target belanja yang harus dibelanjakan agar tidak jauh menyimpang dari anggaran yang disediakan. Anggaran yang telah ditetapkan dapat digunakan untuk memperkirakan apa yang terjadi di masa yang akan datang. Tujuan penelitian ini adalah mengevaluasi efisiensi dan efektivitas terhadap anggaran rumah sakit. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dimana teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi. Untuk mengevaluasi anggaran rumah sakit digunakan pengukuran melalui efisiensi dan efektifitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran Rumah Sakit X Bekasi telah dianggarkan dengan baik sehingga menunjukkan tingkat efisiensi yang cukup, sedangkan untuk efektivitas dinilai Efektif, bahkan sangat efektif di tahun 2017 dan 2021.

**Kata Kunci:** Anggaran rumah sakit, Efisiensi, Efektivitas.

### 1. PENDAHULUAN

Perencanaan merupakan bagian terpenting dalam keseluruhan kegiatan perusahaan. Keberhasilan tercapainya tujuan suatu perusahaan tak luput dari baiknya perencanaan. Perencanaan dan pengelolaan anggaran merupakan faktor yang sangat menentukan bagi rumah sakit, tanpa anggaran tentunya rumah sakit tidak dapat menjalankan pelayanan, dan kegiatan operasional dengan optimal. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam kuantitatif dan waktu, sertamengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. (Agusalim, 2013).

Pencapaian efisiensi dan efektivitas kerja sebuah rumah sakit salah satunya adalah melalui alat ukur berupa anggaran. Anggaran merupakan hasil perencanaan manajemen yang sangat penting, karena dengan hasil analisis dari anggaran, manajemen dapat memperkirakan berapa target belanja yang harus dibelanjakan agar tidak jauh menyimpang dari anggaran yang disediakan. Anggaran yang telah ditetapkan dapat digunakan untuk memperkirakan apa yang terjadi di masa yang akan datang. Oleh karena itu penyusunan anggaran yang matang dan teliti akan membantu manajemen dalam mencapai tujuan. Selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga merupakan alat pengendalian, yang berfungsi untuk menilai hasil pelaksanaan dari suatu rencana. Jadi, keberhasilan manajemen dalam melaksanakan fungsi anggaran akan berpengaruh juga terhadap keberhasilan sistem pengendalian yang ada dalam suatu organisasi yang bersangkutan. Setelah tahun anggaran berakhir,

manajemen akan mengevaluasi, yaitu dengan cara membandingkan laporan realisasi dengan anggaran. Dengan diterapkannya anggaran, manajemen dapat menilai apakah setiap unit kerja telah bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana.

Sebagai sebuah unit bisnis, maka rumah sakit perlu membuat pengendalian atas operasi untuk kegiatan yang dilakukannya. Dengan menggunakan perhitungan maka dibuatlah suatu anggaran atas target dan sumber daya yang diperlukan di masa yang mendatang. Anggaran memiliki peranan sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta evaluasi, karena anggaran disusun dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu, keadaan yang sedang terjadi sekarang ini dan peramalan yang akan datang yang dapat berorientasi jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu anggaran juga berperan sebagai alat peringatan dini akan adanya inefisiensi dan in-efektivitas, dimana fungsi ini sangat besar nilainya bagi perusahaan. (Rais,2018)

Rumah Sakit termasuk salah satu unit usaha jasa pelayanan sosial dibidang media klinis yang turut andil dalam pengelolaan keuangan Negara. Beberapa rumah sakit saat ini masih memiliki kualitas jasa layanan yang memprihatinkan. Hal ini antara lain disebabkan karena keterbatasan sumber daya, baik sumber daya finansial maupun sumber daya non finansial. Tuntutan peningkatan kualitas jasa layanan membutuhkan berbagai dana investasi yang tidak sedikit. Untuk itu diperlukan suatu sistem untuk mengatur dan mengendalikan usaha yang dilakukan oleh rumah sakit. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian perlu disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.(Waworuntu, 2013).

Menurut (Agusalim, 2013) sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh manajer departemen dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam sistem kontrol anggaran. Adanya pengalokasian anggaran untuk tujuan tertentu membuat manajer harus mempertimbangkan perencanaan operasi aktual untuk dapat berubah lebih baik. Hal tersebut mendorong manajer mengkoordinasikan kegiatan organisasi untuk memeriksa hubungan antara operasi mereka dan departemen lain dengan cara mengendalikan sumberdaya, mengkomunikasikan rencana ke berbagai pusat tanggung jawab manajer, memotivasi manajer untuk berusaha mencapai tujuan anggaran, mengevaluasi kinerja manajer, memberikan visibilitas ke dalam kinerja perusahaan dan untuk akuntabilitas.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran yang menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk menyiapkan nilai sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban guna melaksanakan perannya masing-masing. Dengan adanya anggaran maka manajemen dapat membandingkan dan menganalisa biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, yang dapat memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan. Karena anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana, pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja. Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa penyusunan anggaran sangat penting dalam sebuah organisasi, maka penyusunan anggaran perlu dievaluasi untuk mengetahui apakah dalam penyusunan anggaran cukup efektif sebagai alat pengendalian manajemen.

Rumah Sakit X Bekasi melayani masyarakat Kecamatan Tambun Selatan dan sekitarnya sejak April 2010. Berawal dari Rumah Sakit Ibu dan Anak kini RS X Bekasi telah meningkat menjadi RSU X Bekasi Tipe D. Dengan meningkatnya status RSIA menjadi RSU di tahun 2016, maka penambahan layanan spesialis pun dilakukan yakni penambahan Klinik Dokter Spesialis Penyakit Dalam, Spesialis Bedah, dan Spesialis Syaraf, dan Klinik Gigi Estetik (Invisalign Center). Perombakan manajemen pun dilakukan demi peningkatan mutu pelayanan. Sumber Daya Manusia di RS X Bekasi telah dilatih secara terus menerus untuk memberikan pelayanan prima (*Service Excellent*). RS X Bekasi bertekad untuk memenuhi bahkan melebihi ekspektasi pasien yang menerima pelayanan kesehatan. Sentuhan kasih sayang dan gerak cepat dalam menanggapi keluhan pasien adalah misi RS X Bekasi. Selain itu yang tidak kalah penting pengobatan yang rasional dan efisien menjadi misi utama Tim Dokter Spesialis RS X Bekasi.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

### 2.1.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang berfokus pada penyediaan, termasuk pengembangan dan penafsiran informasi akuntansi bagi para manajer untuk digunakan sebagai bahan perencanaan, pengendalian operasi dan dalam pengambilan keputusan. (Samryn, 2012) . Pendapat lain yang dikemukakan oleh Prawironegoro (2009) adalah Akuntansi Manajemen dirancang untuk mengelolah dan menyajikan yang diperlukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan sebagai berikut:

1. Merumuskan keseluruhan strategi dan rencana jangka panjang
2. Membuat keputusan pengalokasian sumber daya untuk menghasilkan produk dan menciptakan kepuasan customer
3. Merencanakan dan mengendalikan biaya oprasional, dengan memberikan focus pada analisis penghasilan, biaya, aktiva, dan utang berdasarkan segmen, investasi, dan aspek lain dalam wilayah tanggung jawab manajemen.
4. Mengukur dan mengevaluasi kinerja personal yang terlibat dalam organisasi dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses dalam suatu organisasi untuk menghasilkan informasi yang bersifat keuangan dengan tujuan untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsinya, yaitu perencanaan dan pengawasan aktivitas organisasi.

### 2.1.2 Akuntansi Pertanggungjawaban

Hansen dan Mowen (2009) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam tata cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk tujuan bersama.

### 2.1.3 Pusat Pertanggungjawaban

Pengertian pusat pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Sumarsan (2010) adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas setiap aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinya. Sedangkan Samryn (2012) mengatakan bahwa Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi. Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan menjadi empat, yaitu :

1. Pusat Biaya ( *Cost Center* )  
Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya untuk biaya-biaya.
2. Pusat Laba ( *Profit Center* )  
Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggungjawab untuk biaya-biaya dan pendapatan secara bersama-sama.
3. Pusat Investasi ( *Investment Center* )  
Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggungjawab untuk atau memiliki kendali atas pendapat, biaya, dan investasi sekaligus.
4. Pusat Pendapatan ( *Revenue Center* )  
Pada pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana seorang manajer bertanggungjawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan.

### 2.1.4 Anggaran

Anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis (Rudianto 2009). Proses penyiapan anggaran disebut penganggaran. Rencana kerja tersebut ditulis dalam bentuk sederetan angka yang merupakan target pencapaian organisasi. Rencana kerja merupakan suatu sasaran resmi organisasi yang harus diupayakan untuk dicapai oleh seluruh anggota organisasi atau organisasi itu sendiri. Anggaran juga harus disusun menggunakan suatu urutan tertentu, bukan acak- acakan. Penyusunan anggaran yang baik adalah untuk mempermudah anggota organisasi memahami target yang harus dicapai oleh perusahaan dan untuk melihat hubungan antara satu bagian rencana kerja dengan bagianlainnya. Anggaran merupakan suatu alat bagi manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan. Menurut Munandar (2007) “Anggaran merupakan Busniess Budget (anggaran perusahaan) atau budget

(anggaran) yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.”.

### 2.1.5 Tujuan dan Manfaat Anggaran

Tujuan utama dalam penyusunan anggaran dalam organisasi adalah memberikan pedoman kerja yang lengkap dalam menjalankan aktivitas organisasi demi tercapainya hasil yang diharapkan oleh organisasi. Manfaat dari anggaran antara lain:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

### 2.1.6 Karakteristik Anggaran

Rudianto (2009) menyatakan bahwa ada beberapa karakteristik anggaran, yaitu :

1. Dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Mengandung komitmen manajemen.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.
5. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan didalam pelaksanaannya.

### 2.1.7 Fungsi Anggaran

Secara umum fungsi di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu :

1. *Planning* (Perencanaan)
2. *Organizing* (Pengorganisasian)
3. *Actuating* (Menggerakkan)
4. *Controlling* (Pengendalian)

Anggaran memiliki fungsi yang terkait erat dengan keempat fungsi manajemen tersebut. Keempat fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan fungsi yang saling terkait satu dengan lainnya dan tidak terpisahkan.

Berkaitan dengan keempat fungsi manajemen tersebut, anggaran memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai :

#### 1. Alat Perencanaan.

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak.

#### 2. Alat Pengendalian.

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*Controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak.

### 2.1.8 Jenis Anggaran

Anggaran yang harus disusun organisasi terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran pada organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran, yaitu :

#### 1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja organisasi yang mencakup semua kegiatan utama organisasi dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

Anggaran operasional mencakup :

- a. Anggaran Pendapatan
- b. Anggaran Biaya
- c. Anggaran Laba
- d. Anggaran Keuangan

#### 2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan secara langsung dengan aktivitas organisasi untuk menghasilkan dan menjual produk organisasi. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:

- a. Anggaran Investasi
- b. Anggaran Kas
- c. Proyeksi Neraca

Dihat dari kelengkapan anggaran, anggaran dikategorikan sebagai :

1. Anggaran Parsial
2. Anggaran Kompherensif

Dilihat dari fleksibilitasnya, anggaran dikategorikan sebagai :

1. Anggaran Fleksibel
2. Anggaran Tetap

### **2.1.9 Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran yang berhasil dapat menjadikan setiap manajer dalam organisasi perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran mereka masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran.

Mardiasmo (2009) mengatakan tahap penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
3. Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
4. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam proses penyusunan anggaran di suatu organisasi.

4 (empat) pendekatan dalam penyusunan anggaran menurut Nordiawan, dkk (2010), yaitu :

#### **1. Pendekatan Tradisional**

Pendekatan ini menggunakan asumsi bahwa setiap jenis biaya akan dinaikan jumlahnya pada tingkat kenaikan yang relative sama tanpa memperhatikan kebutuhan yang seharusnya.

#### **2. Pendekatan Kinerja**

Pendekatan kinerja diperkenalkan untuk mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam pendekatan anggaran tradisional, khususnya kelemahan yang disebabkan oleh tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam pencapaian tujuan dan sasaran pelayanan publik.

#### **3. Pendekatan Sistem Perencanaan, Program, dan Anggaran Terpadu (Planning, Programming, and Budgeting System-PPBS)**

PBBS merupakan upaya sistematis yang memperlihatkan integrasi dari perencanaan, pembuatan program, dan penganggaran.

#### **4. Pendekatan Anggaran Berbasis Nol (Zero Based Budgeting-ZBB)**

Pendekatan pembuatan anggaran ini adalah setiap aktivitas atau program yang telah diadakan ditahun-tahun sebelumnya tidak secara otomatis dapat dilanjutkan. Setiap aktivitas harus dievaluasi setiap tahun untuk menentukan apakah aktivitas itu akan diadakan tahun ini dengan melihat kontribusi yang diberikan kepada tujuan organisasi.

### **2.1.10 Laporan Realisasi Anggaran Dan Manfaatnya**

Laporan realisasi anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam pengendalian dalam suatu organisasi. Afiah (2010) mengatakan bahwa Laporan Realisasi Anggaran adalah menyajikan ikhtisar sumber, alokasi dan pemakaian sumber dana ekonomi yang dikelola oleh pemerintahan daerah, yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya dalam satu periode pelaporan. Realisasi anggaran dapat diperoleh dari suatu laporan akuntansi dalam bentuk laporan realisasi anggaran yang dibuat secara periodik. Laporan realisasi anggaran selanjutnya akan disebarluaskan kepada manajer untuk dievaluasi dan dianalisis. Hasil laporan mengenai perbandingan antara anggaran dan realisasinya merupakan suatu umpanbalik bagi manajemennya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Laporan kinerja adalah laporan yang rinci kepada manajemen dengan membandingkan antara realisasinya dengan anggaran.

### **2.1.11 Pengendalian Manajemen**

Pengendalian merupakan suatu proses yang mengarahkan, meluruskan, dan menjadikan segala sesuatu dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen itu sendiri merupakan berbagai cara yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan (Sumarsan 2010). Pengendalian Manajemen merupakan semua usaha organisasi yang mencakup metode, prosedur, dan strategi organisasi yang mengacu pada efisiensi dan efektivitas operasional organisasi agar dipatuhi kebijakan manajemen serta tercapainya tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan 2005). Penentuan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapainya dilakukan dalam suatu proses yang dinamakan perencanaan strategis. Mardiasmo (2009) menyatakan bahwa Perencanaan strategis adalah suatu proses untuk menentukan tujuan organisasi, dan strategi mencapai tujuan tersebut.

Tujuan pengendalian manajemen adalah untuk memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi, dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Ini merupakan proses mendeteksi dan memperbaiki

kesalahan-kesalahan yang tidak disengaja dan ketidakberesan yang disengaja seperti pencurian dan penyalahgunaan. Adapun fungsi dari pengendalian manajemen adalah pengukuran dalam perbaikan terhadap pelaksanaan tujuan dan rencana organisasi dapat dicapai. Pengendalian manajemen juga berfungsi untuk mengembangkan dan merevisi aturan-aturan (standar) yang memuaskan sebagai ukuran pelaksanaan dan menyediakan pedoman serta bantuan kepada para anggota manajemen lain dalam menjamin adanya penyesuaian hasil pelaksanaan yang sebenarnya terhadap aturan standar.

### **2.1.12 Hubungan Antara Anggaran Dengan Akuntansi**

Nafarin (2007 : 17) menyatakan bahwa penganggaran memang berkaitan secara unik dengan system akunting dalam hal :

1. Komponen keuangan dari suatu anggaran umumnya disusun dalam suatu format akunting.
2. Penganggaran berkaitan dengan akunting manajemen, yaitu berupa akunting harga pokok standart dan akunting penentuan biaya variable.
3. Akunting keuangan mencatat transaksi keuangan dimasa lalu, sedangkan penganggaran mencatat transaksi di masa mendatang. Dalam hal ini anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan transaksi keuangan.
4. Untuk membandingkan anggaran dengan realisasi diperlukan data yang dihasilkan oleh akunting keuangan.
5. Penganggaran merupakan perencanaan akunting, sedangkan akunting keuangan merupakan pelaksanaan akunting.
6. Akunting keuangan memberikan masukan data historis yang relevan terutama untuk tujuan analisis dalam pengembangan anggaran.

### **2.1.13 Hubungan antara Anggaran dengan Manajemen**

Manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), mengadakan pengorganisasian (*organizing*), mengadakan pengarahan dan bimbingan (*directing*), mengadakan pengkoordinasian (*coordinating*), serta mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang-orang dan barang-barang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan Fungsi (kegunaan) budget yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Jika dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), dan pengawasan kerja (*controlling*). Maka anggaran adalah alat manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya. Oleh karena anggaran hanyalah sebagai suatu alat bagi manajemen, maka meskipun suatu anggaran telah disusun dengan begitu baik dan begitu sempurna namun kehadiran manajemen masih mutlak diperlukan. Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik serta sempurna, tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajemen yang trampil dan berbakat.

### **2.1.14 Rumah Sakit**

Undang-undang Republik Indonesia No. 44 tahun 2009 menyatakan bahwa Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya. Secara umum, jenis-jenis Rumah Sakit terbagi dalam pengelompokan berikut:

1. Rumah Sakit Umum  
Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang melayani hampir seluruh penyakit umum dan biasanya memiliki institusi perawatan darurat yang siaga 24 jam untuk memberikan pertolongan pertama.
2. Rumah Sakit Terspesialisasi  
Merupakan rumah sakit yang memiliki spesialisasi terhadap suatu penyakit yang membutuhkan penanganan khusus. Rumah sakit yang dapat dikategorikan terspesialisasi antara lain rumah sakit anak, rumah sakit mata, rumah sakit gigi dan mulut, dan lain-lain.
3. Rumah Sakit Pendidikan dan Penelitian  
Adalah rumah sakit umum yang terkait dengan kegiatan penelitian dan pendidikan di fakultas kedokteran pada suatu universitas atau lembaga pendidikan tinggi.
4. Rumah Sakit Lembaga atau Perusahaan

Rumah sakit lembaga atau perusahaan adalah rumah sakit yang didirikan oleh suatu lembaga atau perusahaan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada anggota lembaga atau perusahaan tersebut.

#### 5. Klinik

Klinik merupakan fasilitas medis yang lebih kecil dari rumah sakit dan hanya melayani keluhan tertentu.

Klinik biasanya hanya menerima pasien rawat jalan dan dijalankan oleh lembaga swadaya masyarakat atau dokter-dokter yang ingin membuka praktek pribadi.

Berdasarkan kepemilikannya rumah sakit di Indonesia dibedakan menjadi :

1. Rumah Sakit Milk Pemerintah
2. Rumah Sakit Berbentuk Badan Layanan Umum
3. Rumah Sakit Swasta

#### 2.1.15 Pelaksanaan dan Realisasi Anggaran

Menurut Narumondang Bulan Siregar (2008) dalam bukunya yang berjudul "Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan", Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

1. Anggaran harus dibuat serelastis mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau tidak terlalu tinggi
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan *Top Management* (direksi)
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini

Keberhasilan pencapaian anggaran perlu mendapatkan dukungan dari setiap personalia yang ada di dalam perusahaan, tanpa memandang fungsi pangkat personalia yang bersangkutan. Oleh karena itu sebaiknya sebelum anggaran dilaksanakan perlu diadakan pertemuan secara berjenjang tentang anggaran tersebut untuk memperoleh komitmen masing-masing personalia untuk pelaksanaan anggaran tersebut sebaik mungkin.

Sebelum anggaran yang akan dilaksanakan tersebut diimplementasikan, perlu terlebih dahulu disiapkan sarana-sarana kerja yang perlu untuk kelancaran pelaksanaan anggaran tersebut, seperti telah tersedianya *Job Description* yang jelas, *System Reward and Punishment* yang dapat memberikan motivasi kerja secara sehat, *System Otorisasi* dan pendelegasian wewenang, sistem, dan prosedur kerja yang jelas.

Dalam pelaksanaan anggaran tersebut setiap unit kerja dalam rangka mencapai sasaran (objektif) usaha yang telah ditetapkan untuk masing-masing jenis transaksi yang mempunyai tanggung jawabnya, perlu juga membina kerja sama yang baik dengan unit-unit kerja yang lainnya. Koordinasi ini sebaiknya dilakukan oleh tingkat *Middle* atau *Top Management* yang ada pada perusahaan yang bersangkutan. Fungsi koordinasi ini sangat penting untuk memotivasi masing-masing unit kerja agar dapat bekerja sama dengan erat untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Sistem anggaran yang berlaku akan banyak dimanfaatkan sebagai alat pengambilan keputusan manajemen yang penting, sehingga misal dalam penilaian *Performance* seorang staff dari perusahaan yang bersangkutan. Hasil evaluasi antara realisasi yang telah dicapai dengan target yang telah di anggarkan akan dapat dipakai sebagai alat mengukur keberhasilan staff tersebut dan selanjutnya hasil evaluasi ini akan bermanfaat untuk penetapan pembayaran bonus maupun penetapan kenaikan pangkat atau jabatan dari staff yang bersangkutan, atau sebaliknya apabila yang bersangkutan tidak dapat mencapai realisasi yang telah di anggarkan akan mudah ditetapkan *Punishment* yang objektif terhadap dirinya.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan anggaran perlu adanya suatu koordinasi dan kerjasama antara unit-unit kerja yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran. Bila salah satu unit kerja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai yang direncanakan, maka unit kerja lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana, sedangkan realisasi anggaran dijadikan sebagai alat untuk mengukur prestasi kerja staff atau bagian yang melaksanakan anggaran.

Pengukuran Efektivitas Anggaran Mahsun (2009) mendefinisikan efektivitas sebagai gambaran mengenai kemampuan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik dalam merealisasikan anggaran belanja yang sebelumnya telah

dianggarkan. Tingkat efektivitas dihitung melalui perbandingan antara realisasi anggaran dengan target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Rumus yang digunakan adalah :

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Anggaran Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

Dengan merujuk kriteria Efektivitas sesuai dengan keputusan Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996, kriteria tingkat efektivitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2. 1 Kriteria Efektivitas Anggaran Belanja**

Persentase Pengukuran	Kriteria Efektivitas
<b>100% Keatas</b>	Sangat Efektif
<b>90% sampai 100%</b>	Efektif
<b>80% sampai 90%</b>	Cukup Efektif
<b>60% sampai 80%</b>	Kurang Efektif
<b>Kurang dari 60%</b>	Tidak Efektif

Sumber: Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996

Implementasi pengukuran efisiensi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Sleman, dilakukan melalui perhitungan rasio antara realisasi anggaran belanja langsung dengan realisasi anggaran belanja keseluruhan. Rumus menghitung tingkat efisiensi menurut Mahsun (2009) :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Anggaran Belanja Langsung}}{\text{Realisasi Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

Dengan merujuk kriteria Efisiensi sesuai dengan keputusan Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996, kriteria tingkat efisiensi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 2. 2 Kriteria Efisiensi Anggaran Belanja**

Persentase Pengukuran	Kriteria Efisiensi
<b>100% Keatas</b>	Tidak Efisien
<b>90% sampai 100%</b>	Kurang Efisien
<b>80% sampai 90%</b>	Cukup Efisien
<b>60% sampai 80%</b>	Efisien
<b>Kurang dari 60%</b>	Sangat Efisien

Sumber: Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan referensi terdapat pada table 2.2 :

**Tabel 2.2 Penelitian Sejenis**

NO	PENELITIAN DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	HASIL
1.	Agusalim, Indar dan Alimin (2013)	Analisis Mekanisme Penganggaran Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Studi	Jenis Penelitian ini menggunakan Pendekatan Survey	Dalam merancang anggaran Rumah Sakit Umum Daerah Palu Anutapura rumah sakit telah melibatkan semua pemangku kepentingan berdasarkan proposal bottom-up. Usulan anggaran harus dilakukan oleh



NO	PENELITIAN DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	HASIL
		Kasus Rumah Sakit Umum Anutapura Palu Tahun 2011	Deskriptif . Teknik Pengumpulan Data:  Wawancara, Observasi Langsung dan Telaah Dokumen	sumber daya manusia yang berkualitas melalui tim Penyusun Anggaran. Dalam anggaran keputusan, koordinasi dan komitmen antara cabang legislatif dan eksekutif sudah termasuk manajemen Rumah Sakit Umum Anutapura. Oleh karena itu, pelaksanaan anggaran lebih efisien dan efektif. Pelaksanaan anggaran dilakukan setelah pengesahan Anggaran Rencana Kerja (BWP) menjadi Dokumen Pelaksanaan Anggaran (BID) meliputi pengesahan kegiatan yang dilaksanakan oleh petugas di lapangan didukung dengan SK Walikota Palu.
2.	Muhammad Rais (2018)	Tinjauan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buton	Data analisis dengan Metode deskriptif dan Metode Komparatif.	Hasil penelitian dan pembahasan penyusunan anggaran Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buton berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian Hal itu dapat dilihat dari laporan realisasi anggaran yang anggaran belanjanya tidak satupun mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (realisasi tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan) sehingga penyimpangan menguntungkan ini akan menjadi penghematan dimana dalam penyusunan anggaran, Badan Pengelola Keuangan Rumah Sakit Kabupaten Buton menggunakan data dan informasi yang bersumber dari pengalaman dan juga data aktual tahun-tahun sebelumnya.
3.	Yoga Pratama, dan Faizal Pikri (2020)	Efisiensi Dan Efektivitas Anggaran Belanja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Cicalengka Kabupaten Bandung	Metode penelitian yang digunakan menggunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif.	Efisiensi anggaran rumah sakit umum di Cicalengka termasuk dalam kategori cukup efisien dan analisis efektivitas menunjukkan hasil dalam kategori tidak efektif karena belum optimalnya pemanfaatan dan perencanaan dalam optimalisasi anggaran dan kurangnya anggaran yang tersedia dalam memenuhi kebutuhan rumah sakit.
4.	Tika Sari Sandra	Evaluasi Penyusunan	Metode yang digunakan	Penyusunan anggaran di Rumah Sakit Malalayang sebagai alat

NO	PENELITIAN DAN TAHUN	JUDUL	METODE PENELITIAN	HASIL
	Waworuntu (2013)	Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Blu Rsup Prof.Dr. R.D. Kandou Manado	adalah analisis deskriptif.	pengendalian manajemen sudah cukup efektif. Penyusunan anggaran yang digunakan menggunakan pendekatan sistem perencanaan, program, dan anggaran terpadu (PBBS). PBBS tidak seperti penganggaran tradisional, dimana pengambilan keputusan anggaran dilakukan dari atas kebawah melainkan kombinasi antara pengambilan keputusan dari atas kebawah dan bawah keatas. Hal ini terlihat dari bagaimana proses penyusunan anggaran sampai dengan tahap pelaporannya sesuai dengan karakteristik PBBS yaitu pendekatan ini dirumuskan dalam bentuk program atau aktivitas dari visi, misi, dan tujuan yang terdapat dalam dokumen perencanaan di Rumah Sakit Malalayang.
5.	Nurul Anisa dan Firman Pribadi (2018)	Analisis Perencanaan, Penganggaran, dan Estimasi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner dan menggunakan data penunjang.	Perencanaan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan dengan sistem bottom up dan berdasarkan acuan dari tahun sebelumnya. Penganggaran di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melibatkan beberapa pihak didalam prosesnya. Proses estimasi saat ini belum berjalan dengan optimal sehingga perlu perbaikan dalam menghadapi hambatan yang ada agar proses PPE dapat berjalan dengan lebih maksimal di masa mendatang atau tahun-tahun berikutnya.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Anggaran Rumah Sakit. Pengumpulan informasi dan data untuk penelitian ini adalah pada Rumah Sakit X yang beralamat di Jl. Raya Pondok Timur. Jatimulya, Tambun Selatan, Bekasi Timur, Jawa Barat.

##### 3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, dimana penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskriptif data yang mampu menggambarkan komposisi dan karakteristik dari unit yang

diteliti. Penelitian deskriptif disebut sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati secara berkembang, alamiah dan dinamis. Pendekatan deskriptif merupakan pendekatan yang menggambarkan atau menganalisis hasil penelitian tetapi tidak digunakan dalam membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2016).

### 3.1.2 Sumber Data

Dalam memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan penelitian ilmiah ini, penulis menggunakan data sekunder. Dimana data sekunder merupakan data yang tidak langsung diperoleh dari sumber pertama dan telah tersusun dalam dokumentasi tertulis. Sumber data penelitian ini berasal dari Laporan Anggaran RS X Bekasi.

### 3.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara, merupakan Teknik tanya jawab antara subjek penelitian dengan penulis guna menemukan jawaban atas permasalahan yang diangkat. Wawancara dilakukan dengan pihak internal RS. X yaitu Bapak Rudi selaku kepala bagian akuntansi.
2. Dokumentasi merupakan satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Dokumentasi dapat terkait foto subjek yang diteliti guna menambah data pelengkap penelitian.

### 3.3 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif, yaitu dengan cara mengumpulkan data - data yang ditemukan di lapangan dapat berupa hasil wawancara kepada pihak terkait, dan dokumentasi pada RS. X. Teknik analisis data yang akan dilakukan penulis pada penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti pada perusahaan yang meliputi data anggaran yang belum dan sudah terealisasi, serta data pendukung lainnya yang dilakukan dengan wawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada kepala bagian atau staf rumah sakit yang bertanggung jawab.
2. Setelah mengumpulkan data, peneliti akan menganalisis data-data yang didapat dari Rumah Sakit yaitu berupa data Anggaran rumah sakit selama 5(lima) tahun terakhir serta membuat laporan anggaran dari hasil perbandingan antara anggaran yang dianggarkan dengan anggaran yang direalisasi.
3. Setelah data tersebut dianalisis, maka hasil dari analisis tersebut akan membandingkan anggaran yang dianggarkan rumah sakit dengan anggaran yang terealisasikan.

Setelah melakukan analisis perbandingan antara anggaran dianggarkan dengan anggaran yang direalisasikan, peneliti dapat menarik kesimpulan.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Pengumpulan Data

#### 4.1.1 Data Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan penulis pada rumah sakit X Bekasi mengenai anggaran belanja yang digunakan rumah sakit X Bekasi. Berikut ini adalah data anggaran belanja dan realisasi rumah sakit X Bekasi selama 5(ilma) tahun terakhir.

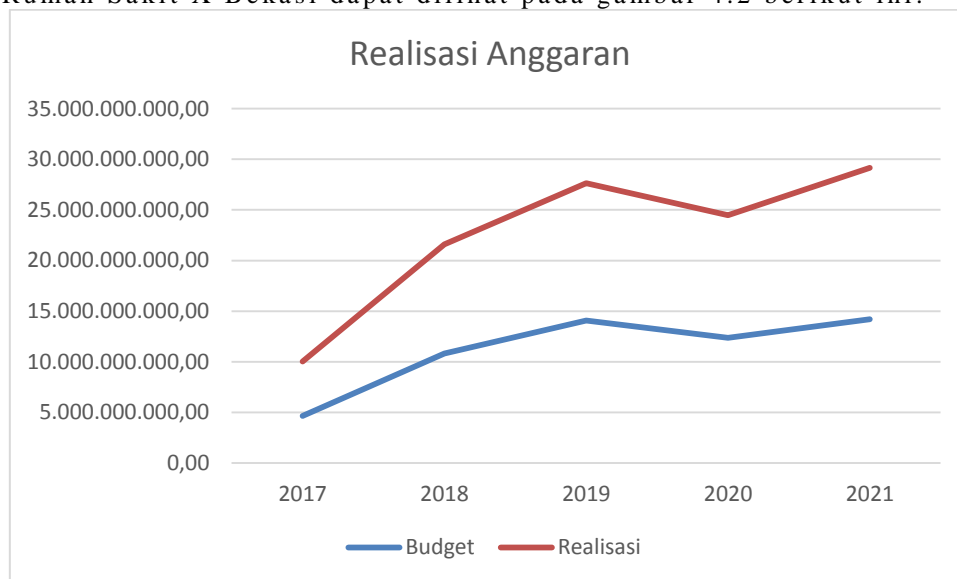
**Tabel 4. 1 Laporan Realisasi Anggaran Rumah Sakit X Bekasi  
Periode 2017 s/d 2021**

Tahun	Belanja			%
	Budget	Realisasi	Selisih	
1	2	3	4	4=3/2
2017	4.662.550.579	5.368.970.327	-706.419.748	115,15
2018	10.809.123.629	10.791.291.601	17.832.028	99,83

2019	14.083.001.082	13.538.047.889	544.953.193	96,13
2020	12.367.554.046	12.107.726.715	259.827.331	97,90
2021	14.187.763.277	14.954.116.471	-766.353.194	105,40

Sumber : Data Rumah Sakit X Bekasi

Dari data penelitian, laporan Anggaran Realisasi Rumah Sakit X Bekasi Tahun 2017 s/d 2021, terlihat target pada tahun 2017 adalah Rp. 4.662.550.579,- dengan realisasi Rp. 5.368.970.327,00 adapun selisih diantara keduanya sebesar Rp 706.419.748,- berikutnya pada tahun 2018 Target anggaran adalah Rp 10.809.123.629,- dengan realisasi Rp. 10.791.291.601,- adapun selisih diantara keduanya adalah Rp. 17.832.028,- berikutnya pada tahun 2019 Target yang direncanakan adalah Rp. 14.083.001.082,- dengan realisasi sebesar Rp. 13.538.047.889,00 sehingga selisih diantara keduanya Rp. 544.953.193,- berikutnya pada tahun 2020 Target anggaran yang direncanakan adalah Rp. 12.367.554.046,00,- dengan realisasi Rp. 12.107.726.715,- dengan selisih diantara keduanya sebesar Rp. 259.827.331,-. Terakhir pada tahun 2021 Target anggaran yang direncanakan adalah Rp 14.187.763.277,00,- dengan realisasi Rp. 14.954.116.471,- dengan selisih diantara keduanya sebesar Rp. 766.353.194,-. Apabila disajikan presentase terhadap selisih keseluruhan antara target belanja dan realisasi belanja maka diperoleh hasil presentase pada tahun 2017 115,15%, tahun 2018 99,83%, tahun 2019 96,13%, di tahun 2020 97,90%, sedangkan di tahun 2021 105,40%. Grafik realisasi anggaran Rumah Sakit X Bekasi dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut ini:



**Gambar 4. 1**  
**Grafik Realisasi Anggaran Rumah Sakit X Bekasi Periode 2017 s/d 2021**

Sumber : Data Rumah Sakit X Bekasi

Dilihat dari grafik realisasi anggaran belanja diatas, diketahui bahwa capaian realisasi anggaran belanja mengalami fluktuatif, bila dilihat pada tahun 2017 target anggaran belanja adalah Rp. 4.662.550.579,- lalu mengalami kenaikan secara signifikan pada tahun 2018 sebesar Rp. 10.809.123.629,- lalu berikutnya tahun 2019 target anggaran belanja masih naik dengan cukup signifikan yaitu Rp. 14.083.001.082,- tetapi pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi Rp. 12.367.554.046,00,- sedangkan pada tahun 2021 mengalami kenaikan kembali sebesar Rp. 14.187.763.277,00,-. Bila melihat realisasi anggaran belanja dari tahun 2017 s/d 2022 terlihat bahwa secara keseluruhan capaiannya mendekati target anggaran, bahkan ada beberapa yang melebihi target anggaran seperti di tahun 2017, dan tahun 2021. Dalam penyerapan anggaran belanja yang ditargetkan oleh pihak rumah sakit, dari data terlihat bahwa anggaran yang ditargetkan terealisasi dengan cukup baik.

#### 4.2 Pembahasan

Dari data penelitian yang diperoleh penulis mengenai data anggaran Rumah Sakit X Bekasi, penulis akan mendeskriptifkan tingkat efisiensi dan efektifitas dari realisasi penggunaan anggaran Rumah Sakit X Bekasi selama 5(lima) tahun yang terakhir.

##### 4.2.1 Hasil analisis pengukuran efisiensi anggaran rumah sakit

Untuk hasil pengukuran efisiensi diawali dengan menyajikan Laporan Realisasi Anggaran Belanja dan Realisasi Belanja langsung, berdasarkan pengukuran efisiensi menurut (Mahmudi, 2019) dengan membandingkan output dan input. Berikut ini disajikan hasil pengukuran efisiensi rumah sakit selama 5(lima) tahun terakhir:

**Tabel 4. 2 Laporan Realisasi Anggaran Belanja dan Realisasi Belanja Langsung Rumah Sakit X Bekasi Periode 2017 s/d 2021**

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Belanja Langsung
2017	Rp. 5.368.970.327	Rp. 4.402.555.668
2018	Rp. 10.791.291.601	Rp. 8.740.946.196
2019	Rp. 13.538.047.889	Rp. 11.236.579.748
2020	Rp. 12.107.726.715	Rp. 10.109.951.807
2021	Rp. 14.954.116.471	Rp. 12.112.834.341

Sumber : Data Rumah Sakit X Bekasi

Dari data diatas maka pengukuran efisiensi dapat dihitung sebagai berikut:

a. Tahun 2017

Hasil pengukuran efisiensi anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\frac{\text{Rp. 4.402.555.668}}{\text{Rp. 5.368.970.327}} \times 100\% = 81,99\%$$

Berdasarkan nilai kriteria efisiensi, anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Cukup Efisien**

b. Tahun 2018

Hasil pengukuran efisiensi anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\frac{\text{Rp. 8.740.946.196}}{\text{Rp. 10.791.291.601}} \times 100\% = 80,99\%$$

Berdasarkan nilai kriteria efisiensi, anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Cukup Efisien**

c. Tahun 2019

Hasil pengukuran efisiensi anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\frac{\text{Rp. 11.236.579.748}}{\text{Rp. 13.538.047.889}} \times 100\% = 83\%$$

Berdasarkan nilai kriteria efisiensi, anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Cukup Efisien**

d. Tahun 2020

Hasil pengukuran efisiensi anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\frac{\text{Rp. 10.109.951.807}}{\text{Rp. 12.107.726.715}} \times 100\% = 83,49\%$$

Berdasarkan nilai kriteria efisiensi, anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Cukup Efisien**

e. Tahun 2021

Hasil pengukuran efisiensi anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\frac{\text{Rp. 12.112.834.341}}{\text{Rp. 14.954.116.471}} \times 100\% = 80,99\%$$

Berdasarkan nilai kriteria efisiensi, anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Cukup Efisien**

Dengan merujuk pada kriteria Efisiensi sesuai dengan keputusan Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996, kriteria tingkat efisiensi dapat dilihat pada tabel berikut:

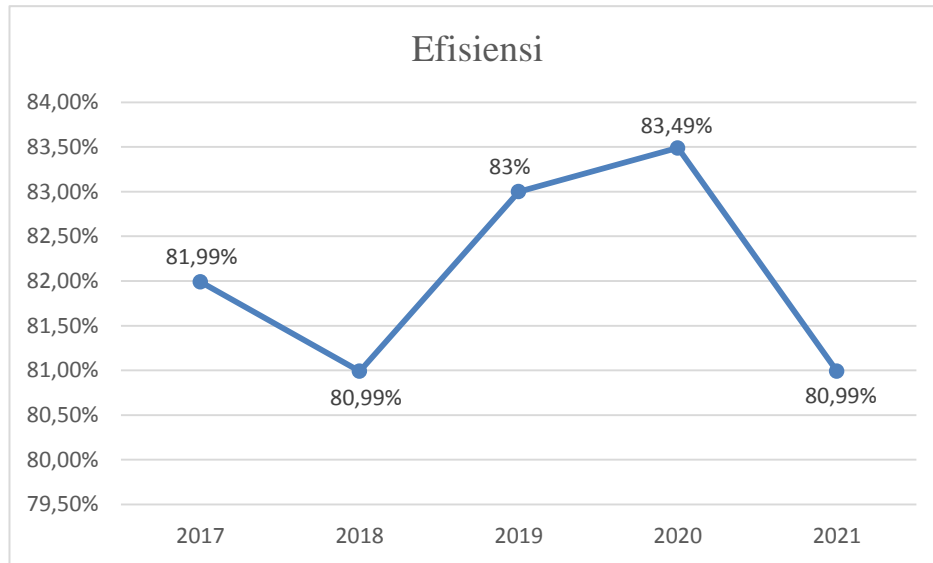
**Tabel 4. 3 Kriteria Efisiensi Anggaran Belanja**

Persentase Pengukuran	Kriteria Efisiensi
100% ke atas	Tidak Efisien
90% s/d 100%	Kurang Efisien
80% s/d 90%	Cukup Efisien

Persentase Pengukuran	Kriteria Efisiensi
60% s/d 80%	Efisien
Kurang dari 60%	Sangat Efisien

Sumber: Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996

Dari hasil analisis pengukuran efisiensi anggaran belanja Rumah Sakit X Bekasi ditinjau secara keseluruhan dari tahun 2017 s/d 2021 maka dapat dikatakan bahwa anggaran Rumah Sakit X Bekasi cukup efisien, dengan fluktuasi naik turun setiap tahunnya, berikut sajian hasil pengukuran dalam bentuk grafik :



**Gambar 4. 2**  
**Grafik Efisiensi Anggaran Rumah Sakit X Bekasi Periode 2017 s/d 2021**  
Sumber : Data Diolah

## 2. Hasil Pengukuran Efektivitas Anggaran Belanja

Untuk mengukur efektivitas anggaran belanja yaitu dengan cara membandingkan Target Anggaran Belanja dan Realisasi Anggaran Belanja, Berikut ini adalah sajian hasil pengukuran efektivitas :

**Tabel 4. 4 Laporan Target Anggaran Belanja dan Realisasi Anggaran Belanja Rumah Sakit X Bekasi Periode 2017 s/d 2021**

Tahun	Target Anggaran Belanja	Realisasi Anggaran Belanja
2017	Rp. 4.662.550.579	Rp. 5.368.970.327
2018	Rp. 10.809.123.629	Rp. 10.791.291.601
2019	Rp. 14.083.001.082	Rp. 13.538.047.889
2020	Rp. 12.367.554.046	Rp. 12.107.726.715
2021	Rp. 14.187.763.277	Rp. 14.954.116.471

Sumber : Data Rumah Sakit X Bekasi

Dari data tabel diatas, maka pengukuran eefektivitas Rumah Sakit X Bekasi dapat dihitung sebagai berikut:

- a. Tahun 2017  
Hasil pengukuran efektivitas anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :  

$$\frac{\text{Rp. } 5.368.970.327 \times 100\%}{\text{Rp. } 4.662.550.579} = 115,15\%$$
 Berdasarkan nilai kriteria efektivitas, maka anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Sangat Efektif**
- b. Tahun 2018

Hasil pengukuran efektivitas anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\text{Rp. } 10.791.291.601 \times 100\% = 99,83\%$$

$$\frac{\text{Rp. } 10.809.123.629}{\text{Rp. } 10.809.123.629}$$

Berdasarkan nilai kriteria efektivitas, maka anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Efektif**

c. Tahun 2019

Hasil pengukuran efektivitas anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\text{Rp. } 13.538.047.889 \times 100\% = 96,13\%$$

$$\frac{\text{Rp. } 14.083.001.082}{\text{Rp. } 14.083.001.082}$$

Berdasarkan nilai kriteria efektivitas, maka anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Efektif**

d. Tahun 2020

Hasil pengukuran efektivitas anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\text{Rp. } 12.107.726.715 \times 100\% = 97,90\%$$

$$\frac{\text{Rp. } 12.367.554.046}{\text{Rp. } 12.367.554.046}$$

Berdasarkan nilai kriteria efektivitas, maka anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Efektif**

e. Tahun 2021

Hasil pengukuran efektivitas anggaran belanja, Rumah Sakit X Bekasi adalah :

$$\text{Rp. } 14.954.116.471 \times 100\% = 105,40\%$$

$$\frac{\text{Rp. } 14.187.763.277}{\text{Rp. } 14.187.763.277}$$

Berdasarkan nilai kriteria efektivitas, maka anggaran rumah sakit X Bekasi adalah **Sangat Efektif**

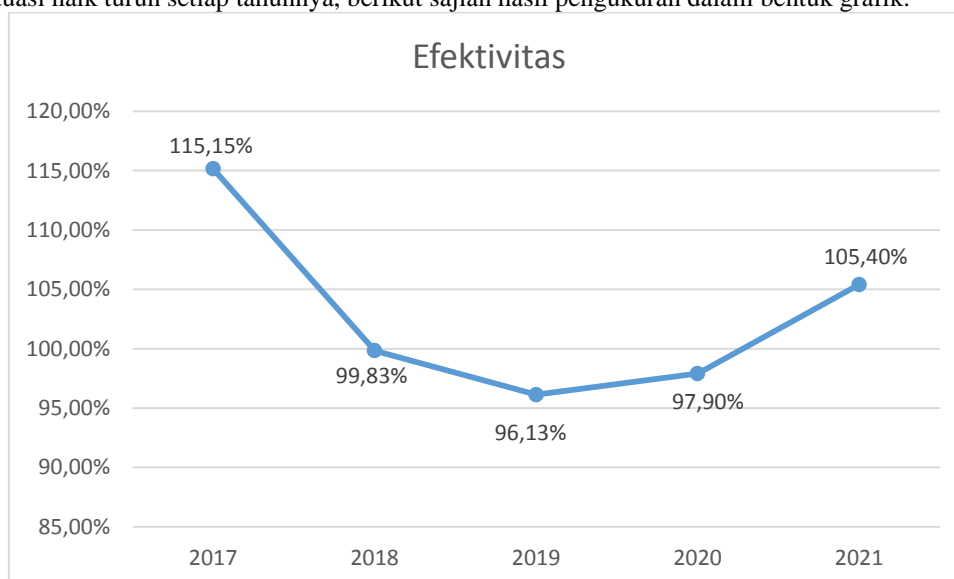
Dengan merujuk pada kriteria Efektivitas sesuai dengan keputusan Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996, maka kriteria tingkat efektivitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 5 Kriteria Efektivitas Anggaran Belanja**

Persentase Pengukuran	Kriteria Efektivitas
100% ke atas	Sangat Efektif
90% s/d 100%	Efektif
80% s/d 90%	Cukup Efektif
60% s/d 80%	Kurang Efektif
Kurang dari 60%	Tidak Efektif

Sumber: Kementerian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996

Dari hasil analisis pengukuran efektivitas anggaran belanja Rumah Sakit X Bekasi ditinjau secara keseluruhan dari tahun 2017-2021 maka dapat dikatakan anggaran belanja rumah sakit X Bekasi adalah efektif dengan fluktuasi naik turun setiap tahunnya, berikut sajian hasil pengukuran dalam bentuk grafik:



**Gambar 4. 3**

**Grafik Efektivitas Anggaran Rumah Sakit X Bekasi Periode 2017 s/d 2021**

Sumber : Data Diolah

Dari hasil pengukuran efisiensi anggaran Rumah Sakit X Bekasi pada tahun 2017-2021 dapat dikatakan cukup efisien karena berada di range nilai 80% disetiap tahunnya. Anggaran Belanja rumah sakit mengalami peningkatan dan penurunan yang tidak terlalu signifikan dan cenderung stabil dengan perubahan realisasi anggaran yang naik turun setiap tahunnya. Berdasarkan hasil pengukuran efisiensi anggaran belanja di Rumah Sakit X Bekasi dikatakan cukup efisien karena:

- 1) Mengoptimalkan penggunaan anggaran belanja dengan melakukan pengarahannya bersama pimpinan serta seluruh pegawai di lingkungan Rumah Sakit untuk mengutamakan dan memprioritaskan program atau kegiatan yang menjadi kewajiban utama dalam pelayanan pasien.
- 2) Memaksimalkan penggunaan anggaran yang ada untuk kegiatan pelayanan operasional Rumah Sakit dan mengedepankan kepentingan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.
- 3) Melakukan perencanaan anggaran dengan menyusun rencana dimulai dari setiap unit yang ada di rumah sakit sehingga lebih jelas dan terukur dalam penentuan prioritas program dan kegiatan.

Berdasarkan hasil pengukuran efektifitas anggaran belanja di Rumah Sakit X Bekasi dikatakan Efektif karena:

1. Usulan kebutuhan rumah sakit hampir selalu mendapat respon dan persetujuan dari rumah sakit.
2. Adanya koordinasi yang cukup baik dalam penyaluran dana dan pemenuhan kebutuhan setiap unit.

Rumah Sakit X Bekasi selama ini dalam penyusunan anggarannya melibatkan masing-masing kepala unit usaha dalam pengajuan anggaran belanja yang kemudian diajukan ke bagian keuangan, setelah semua unit mengumpulkan anggarannya maka bagian keuangan akan mengajukan anggaran tersebut ke Direktur Rumah Sakit, yang selanjutnya akan dinilai dan disetujui oleh Direktur Rumah Sakit.

Di masa mendatang, untuk meningkatkan kinerja majerial rumah sakit, yang salah satunya melalui sistem penganggaran, pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran sebaiknya mulai menggunakan sistem anggaran berbasis kinerja, dimana Efisiensi dan Efektifitas menjadi bagian dari sistem anggaran berbasis kinerja. Untuk hasil yang optimal dapat pula dengan mengaplikasikan metode penganggaran yang sesuai dengan kegiatan yang ada pada Rumah Sakit X Bekasi.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Setelah memperoleh hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran efisiensi anggaran Rumah Sakit X Bekasi pada tahun 2017-2021 dapat dikatakan cukup efisien karena berada di range nilai 80% disetiap tahunnya. Hal ini dapat terwujud berkat dukungan yang baik dari berbagai bagian yang terkait dengan realisasi anggaran rumah sakit.

Simpulan lain yang dapat diperoleh berdasarkan nilai kriteria efektivitas, maka dapat dilihat bahwa anggaran rumah sakit X Bekasi masuk dalam kategori Efektif. Adanya dukungan dan koordinasi yang cukup baik dalam penyaluran dana dan pemenuhan kebutuhan setiap unit, menjadikan anggaran Rumah Sakit X Bekasi terkelola dengan baik.

### 5.2 Saran

Salah satu prinsip umum anggaran adalah efisiensi, efektifitas, transparansi, dan akuntabilitas anggaran sebagai wujud pertanggungjawaban sistem manajemen. Berdasarkan hasil simpulan, maka implikasi penelitian menyatakan bahwa realisasi anggaran rumah sakit pada Rumah Sakit X Bekasi sudah cukup efisien dan efektif. Karenanya untuk dimasa selanjutnya supaya realisasi anggaran dapat mencapai posisi sangat efisien dan sangat efektif, pihak manajemen dapat menambahkan anggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*) yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Dimana indikator efisiensi dan efektifitas dapat dipergunakan sebagai alat untuk mengukur capaian kinerja suatu prog-ram/kegiatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afiah, Nunuy Nur. 2010. *Akuntansi Pemerintahan: Implementasi Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah*. Penerbit Kencana. Jakarta.
- [2] Agusalm, I. dan A. (2013). Analisis Mekanisme Penganggaran Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Studi Kasus Rumah Sakit Umum Anutapura Palu Tahun 2011 Budget. *Jurnal AKK*, 2(1), 8–17.
- [3] Ambarwati. 2015. Analisis Penganggaran Belanja Makanan Pasien di Rumah Sakit Umum Daerah



- (RSUD) Soreang Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi Volume XII Nomor 3*
- [4] Anisa, Nurul dan Firman Pribadi.2018. Analisis Perencanaan, Penganggaran, dan Estimasi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Magister Manajemen Rumah Sakit, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA, DIY.
- [5] Anthony, Robert. N., Govindarajan, Vijay. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen : Buku Dua*. PenerbitSalemba Empat. Jakarta.
- [6] Bulan, Narumondang, 2008, *Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba, Buku I : Jakarta*, Salemba Empat.
- [7] Dewita,Elfi.2019. Manajemen Perubahan Dalam Pengelolaan Keuangan. *Jurnal Demokrasi & Otonomi Daerah, Volume 17, Nomor 2, Mei 2019, hlm. 85-166*
- [8] E. S. Samosir ,Hendrik, Martin Luter Purba dan Hanna M. Damanik.2021. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Managerial Dengan Keadilan Distributif Anggaran Dan Keadilan Prosedural Anggaran Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Estomihi Medan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist eISSN: 2599-1175 Volume 4 No.2, 2021,188-198 ISSN :2599-0136*
- [9] Firana ,Yana dan Ahmad Abbas.2020.Dimensi Keadilan dalam Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Managerial Rumah Sakit. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 3 No 2, Juni 2020 E-ISSN : 2599-3410 / P-ISSN : 2614-3259*
- [10] Halida Dini, Elvin Bastian dan Roza Mulyadi.2022. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Managerial (Studi Empiris Pada Industri Rumah Sakit Di Kota Dan Kabupaten Serang).*Jurnal Ekonomi dan Publik Vol. 18 No. 2 Agustus 2022 ISSN : 1693-9549*
- [11] Hansen., Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial Edisi 8 Buku Pertama*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [12] Mahsun, M. (2014). *Konsep Dasar Pengukuran Kinerja*.
- [13] Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- [14] Munandar. 2007. *Budgeting. Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, PengawasanKerja*. Edisi 1. Cetakan 14. BPFE: Yogyakarta.
- [15] Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan Edisi 3*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [16] Nordiawan, Ayuningtyas. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [17] Pratama Yoga, Faizal Pikri.2020. Efisiensi Dan Efektivitas Anggaran Belanja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Cicalengka Kabupaten Bandung. *Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah Volume 2. No. 2 Mei 2020*
- [18] Prawironegoro. 2009. *Akuntansi Manajemen Edisi 3*. Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.
- [19] Rais, Muhammad.(2018). Tinjauan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buton. *Jurnal Akuntansi Manajemen Volume 1, Nomor 1 – April 2018*
- [20] Republik Indonesia. 1996. Keputusan Kementrian Dalam Negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996. Tentang Klasifikasi Kriteria Kinerja Keuangan. Sekretariat Negara: Jakarta
- [21] Rudianto. 2009. *Penganggaran :Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- [22] Samryn. 2012. *Akuntansi Manajemen :Informasi Biaya Mengendalikan Aktivitas Dan Operasi*. PenerbitKencana. Jakarta.
- [23] Sumarsan, T. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen :Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. PenerbitIndeks. Jakarta.
- [24] Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [25] Waworuntu, T. S. S. (2013). Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Blu Rsup Prof.Dr. R.D. Kandou Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi, 1(3)*, 904-913.