

Analisis Efektivitas dan Efisiensi Pengelolaan Anggaran di RSUP Dr. Kariadi Semarang

*Mimin Cahyo Retnosari**, *Chriswardani Suryawati***, *Puji Harto****

**RSUP. Dr. Kariadi Semarang*

***Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro*

****Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro*

Email: mimin.retnosari2022@gmail.com

ABSTRACT

Research on effectiveness and efficiency in budget management still requires further elaboration. BLU financial management requires effective and efficient budget management, thus giving birth to good governance. This study aims to analyze the efficiency and effectiveness of planning and budgeting and their impact on financial performance at RSUP Dr. Kariadi. This research is qualitative research using the observation method. The data is used in the form of primary data in the form of interviews and secondary data in the form of financial data, budgets, and library research. The population in this study is the resources involved in budgeting, budget evaluation, and preparation of financial reports. The sample was taken using a purposive sampling technique so 5 informants were obtained, namely the President Director, Director of Finance and State Property, Coordinator of Budget Preparation and Evaluation, Coordinator of Planning and Evaluation, Head of Internal Audit Unit, and Head of Internal Supervisory Unit as triangulation informants. Data were analyzed and presented in narrative form. Planning and

budgeting have been implemented by applying the principles of effectiveness and efficiency, although not yet optimal, while the implementation of the budget has been implemented effectively but not yet efficiently. Effectiveness and efficiency have a strong influence on the financial performance of RSUP Dr. Kariadi, both positive and negative influences. Based on the results of the study, it is necessary to disseminate information to all work units for the implementation of effectiveness and efficiency in preparing hospital operational activity programs.

Keywords: *budgeting planning; effectiveness, efficiency, financial performance*

PENDAHULUAN

Kebijakan penerapan penganggaran berbasis kinerja merupakan kebijakan yang ditetapkan pemerintah sebagai upaya peningkatan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan negara, termasuk pada sektor kesehatan. Dalam pelaksanaan anggaran diharapkan mempertimbangkan prinsip-prinsip ekonomi terkait dengan efisiensi dan efektivitas penggunaan

sumber daya yang terbatas. Menurut Mardiasmo (2016), efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Sedangkan efisiensi berhubungan erat dengan konsep produktivitas. Kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Efisiensi dan efektivitas tersebut dicapai dengan menerapkan pengendalian biaya dan peningkatan manajemen kas.¹

Fenomena yang banyak terjadi pada instansi adalah masalah penyerapan anggaran yang harus mencapai 100%. Kinerja satuan kerja akan dinilai kurang baik bila tidak dapat menyerap seluruh anggaran sehingga satuan kerja akan berlomba - lomba menghabiskan seluruh anggaran yang telah dialokasikan untuk menunjang program kegiatannya tanpa mempertimbangkan penghematan anggaran dalam pelaksanaan kegiatannya tersebut. Hal ini sangat bertentangan dengan konsep efisiensi dimana satuan kerja seharusnya tidak hanya mementingkan ketercapaian program kegiatannya saja, tetapi juga harus dapat melakukan penghematan terhadap biaya yang dikeluarkan untuk merealisasikan program kegiatannya.²

Kinerja keuangan menjadi salah satu aspek dalam penilaian kinerja BLU. Kinerja keuangan sangat penting untuk menilai akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan pemerintah. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Berdasarkan Peraturan Direktorat

Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-36/PB/2016 pasal 3 menjelaskan penilaian aspek keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat 1 huruf (a), dilakukan berdasarkan data Laporan Keuangan BLU dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan mengenai pengelolaan keuangan BLU. Menurut BAB IV pasal 9 ayat (5) huruf b disebutkan bahwa penilaian kinerja keuangan BLU dikatakan buruk apabila aspek keuangan yang dicapai kurang dari 50% (lima puluh persen).³ Penerapan prinsip efektivitas dan efisiensi anggaran (perencanaan penganggaran dan pelaksanaan anggaran) pada BLU menjadi penting dilakukan guna mencapai kinerja keuangan yang baik serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang bermutu dan berkesinambungan.

Kegiatan perencanaan penganggaran BLU dituangkan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). RBA merupakan dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran BLU. Penyusunan RBA mulai dari penetapan program dan kegiatan, klasifikasi belanja, penentuan standar biaya, indikator kinerja, target kinerja sampai dengan jumlah anggaran dana yang harus disediakan melibatkan seluruh unsur pelaksana. Rencana Bisnis Anggaran (RBA) berbasis kinerja disusun mengacu pada Rencana Strategis Bisnis (RSB) yang telah ditetapkan.⁴ Penyusunan RBA idealnya dilakukan dengan metode kombinasi *top down* dan *bottom up* sehingga dokumen RBA yang dihasilkan mencerminkan perencanaan bisnis dan penganggaran secara komprehensif. Dokumen anggaran harus menyajikan informasi yang jelas tentang maksud, tujuan, dan keterkaitan antara besaran

anggaran dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai dari kegiatan yang dianggarkan.⁵ RBA yang telah ditetapkan digunakan sebagai pedoman bagi unit kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional rumah sakit.

Perencanaan penganggaran RSUP Dr. Kariadi dilakukan sesuai dengan perencanaan penganggaran BLU dimana penyusunan penganggaran memperhatikan keterkaitan antara pendanaan (*input*), keluaran (*output*) dan hasil yang diharapkan (*outcome*), yang diharapkan dapat memberikan informasi tentang efektivitas, efisiensi dan kemandirian kegiatan, sehingga prinsip – pinsip transparansi, efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dapat dicapai. Namun pada kenyataannya ciri utama perencanaan penganggaran ini sampai saat ini belum tercermin dalam dokumen perencanaan dan penganggaran yang ada.

Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) belum sepenuhnya dilakukan berdasarkan anggaran berbasis kinerja, dimana penyusunan program dan kegiatan tahunan dalam RBA belum berdasarkan pada Rencana Strategis Bisnis (RSB) yang telah ditetapkan. Selain itu, pengisian indikator kinerja pada RBA belum menggambarkan kaitan yang erat dengan proses pengelolaan pencapaian kinerja, dan belum dipergunakan sebagai dokumen perencanaan dan pengendalian dalam program dan kegiatan. Sehingga evaluasi atas efisiensi dan efektivitas dana untuk pelaksanaan program dan kegiatan tidak dapat dilakukan.⁶ Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran (perencanaan anggaran dan pelaksanaan anggaran) BLU di RSUP Dr. Kariadi dan dampaknya terhadap kinerja keuangan

berdasarkan pendapatan operasional dan biaya operasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif menggunakan metode observasi yang dilakukan di RSUP Dr. Kariadi bertujuan menganalisis efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan pengelolaan anggaran serta dampaknya terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil wawancara dan data sekunder berupa data keuangan, anggaran dan penelitian kepustakaan. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya yang terlibat dalam penyusunan penganggaran, evaluasi anggaran dan penyusunan laporan keuangan. Sample diambil menggunakan teknik *purposive sampling* sehingga didapatkan 5 informan yaitu Direktur Utama, Direktur Keuangan dan Barang Milik Negara, Koordinator Penyusunan dan Evaluasi Anggaran, Koordinator Perencanaan dan Evaluasi, dan Kepala Satuan Pemeriksaan Internal, serta Kepala Satuan Pengawas Intern sebagai informan triangulasi. Variabel dalam penelitian ini adalah efektivitas dan efisiensi dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran, serta kinerja kinerja keuangan. Perhitungan efektivitas dan efisiensi dilakukan menggunakan rumus berikut,

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi penerimaan BLU}}{\text{Target penerimaan BLU}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Penerimaan BLU}} \times 100\%$$

sedangkan kinerja keuangan diukur menggunakan pendapatan operasional dan biaya operasional berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No.

PER-24/PB/2018 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum. Instrumen dalam penelitian ini yaitu panduan wawancara berupa daftar pertanyaan yang diberikan kepada informan. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan cara mereduksi data untuk memilih yang sesuai dengan fokus penelitian dan menganalisis serta menyimpulkannya sebagai hasil dari penelitian dalam bentuk deskriptif (narasi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

RSUP Dr. Karyadi didirikan pada 9 September 1925 dan dikenal dengan nama *Centrale Buzgerlijke Ziekewatching* (CBZ). Seiring perkembangannya, RS mengalami perubahan nama, struktur organisasi, maupun status, dan sejak 2005 hingga kini RSUP Dr. Kariadi menjadi Instansi Pemerintah yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU).⁷ Sebagai BLU, RS. Dr. Kariadi diberikan pengecualian dalam mengelola keuangannya yang bersumber dari uang negara. RS diberi keleluasan untuk mengelola keuangannya berdasarkan prinsip ekonomi, produktivitas, dan penerapan Praktik Bisnis yang Sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang bermutu dan berkesinambungan.⁸ Pengelolaan praktik bisnis yang sehat menurut BLU untuk lebih efektif dan efisien dalam pengalokasian sumber daya yang dimilikinya, dengan melakukan kendali mutu dan kendali biaya.

Pengelolaan anggaran di RSUP Dr. Kariadi merupakan bagian dari sistem pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh Direktorat Keuangan dan Barang Milik Negara (BMN). Proses perencanaan dan penganggaran telah dituangkan dalam standar operasional prosedur nomor OT.02.02/I.III/01/2019 tentang

Penyusunan Perencanaan dan Penganggaran Satker BLU RSUP Dr. Kariadi, mulai dari penyusunan Target Penerimaan Negara Bukan Pajak (TPNBP), Penyusunan Perencanaan Berbasis Elektronik (PBE), Penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA), dan Penyusunan Daftar Isian Penggunaan Anggaran Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (DIPA RKA-K/L) yang memuat TPNBP dan pagu anggaran belanja.

Wawancara yang dilakukan kepada sejumlah informan menunjukkan bahwa penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) RSUP Dr. Kariadi dilakukan dengan pendekatan *bottom up* dan didasarkan pada data pencapaian tahun sebelumnya serta Rencana Strategi Bisnis (RSB) yang ditetapkan 5 tahun sekali. Selain itu, perencanaan penganggaran juga didasarkan pada prioritas kebutuhan layanan, dengan mengutamakan pelayanan namun tidak melupakan perhitungan ekonomi. Dalam proses penganggaran, unit – unit terkait dilibatkan agar pelaksanaan anggaran dapat terlaksana efektif dan efisien.

Perencanaan penganggaran di RSUP Dr. Kariadi telah sesuai dengan Rencana Strategi Bisnis (RSB), dan RSB itu sendiri merujuk pada *master plan* yang telah ditetapkan RS. *Master plan*, RSB, RBA merupakan kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan dalam penyusunannya harus berdasarkan perencanaan yang strategis, ekonomis, efektif dan efisien untuk mencapai kinerja RS yang lebih baik, terutama kinerja keuangan. Penyusunan anggaran yang menyimpang dari RSB akan berdampak pada tidak tercapainya visi misi RS.

Dinilai berdasarkan aspek transparansi, perencanaan penganggaran di RSUP Dr. Kariadi telah dilakukan secara

transparan dengan melibatkan seluruh unit kerja yang terkait. Perencanaan penganggaran diawali dengan perencanaan dari unit terkecil, kemudian dibahas dan ditetapkan bersama serta disosialisasikan kepada seluruh unit kerja. Unit kerja terkait juga diikutsertakan dalam review anggaran dengan eselon I Kemenkes/Kemenkeu, dan hasil DIPA RKA-K/L dapat dimonitoring melalui BIOS. Pada tingkatan unit kerja, transparansi dilakukan melalui komunikasi dan dokumen usulan yang lengkap.

Akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran di RSUP Dr. Kariadi telah dilakukan dengan baik. Proses perencanaan penganggaran melibatkan seluruh unit kerja terkait dengan mengusulkan usulan kebutuhan berupa rincian anggaran yang dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, penetapan target kinerja yang harus dicapai dan evaluasi terhadap hasil capaian memastikan apa yang telah dianggarkan benar – benar dilaksanakan dan dapat dipertanggungjawabkan.

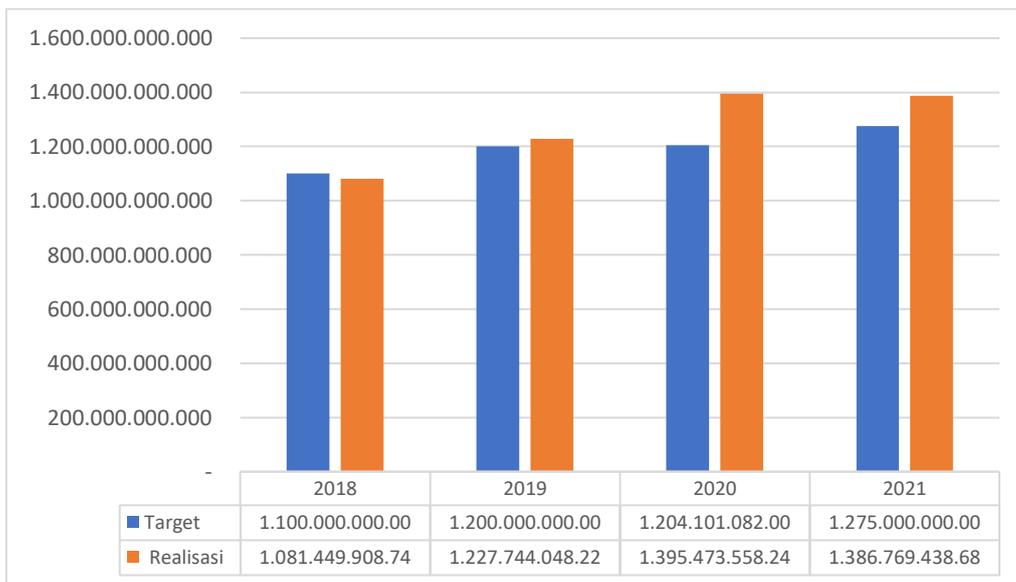
Pelaksanaan anggaran RSUP Dr. Kariadi telah dilakukan sesuai perencanaan sehingga kegiatan rumah sakit menjadi efektif dan efisien. Sebagai BLU, RSUP Dr. Kariadi memiliki 2 sumber anggaran yaitu APBN dan pendapatan dari masyarakat atau yang disebut dengan penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Pelaksanaan anggaran belanja untuk kebutuhan operasional dipenuhi dari penerimaan setiap bulan rumah sakit yang sudah tertuang pada DIPA RKA-K/L tahun berjalan maupun Target Penerimaan Negara Bukan Pajak (TPNBP). Meskipun begitu, pelaksanaan anggaran disesuaikan dengan prioritas pada situasi dan kondisi yang terjadi. Seperti saat pandemi, tidak semua perencanaan dapat terlaksana atau mengalami pergeseran.

Penerapan fleksibilitas pengelolaan keuangan yang diberikan kepada BLU adalah kewenangan untuk mengelola langsung pendapatan yang diperoleh dari masyarakat maupun dari hasil kerjasama atau hibah dan dipergunakan sesuai kebutuhan. BLU dapat merencanakan kebutuhannya sendiri berdasarkan prioritas kebutuhan dan dapat pula melakukan pergeseran atau perubahan belanja apabila terpaksa ada kebutuhan yang bersifat emergency yang harus dipenuhi. Pelaksanaan anggaran di RSUP Dr. Kariadi, fleksibilitas tidak terlalu menyimpang jauh, dimungkinkan tetap dekat dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan. Selain itu, dalam BLU juga diterapkan sistem pengendalian yang khusus pada tahap perencanaan dan penganggaran serta pada tahap pertanggungjawaban, sehingga salah satu narasumber berpendapat bahwa fleksibilitas belum 100% karena terbentur dengan aturan - aturan.

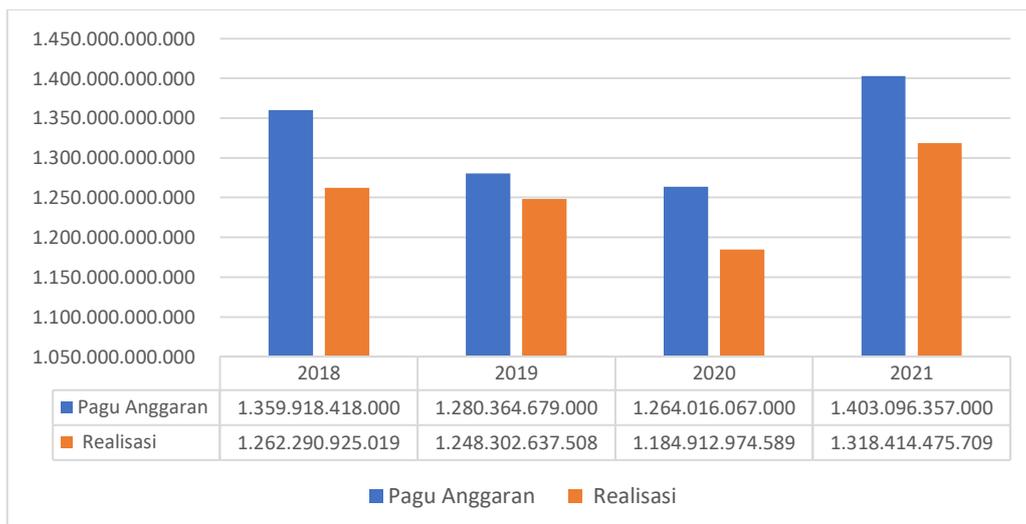
Pengelolaan anggaran sudah dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien meskipun belum optimal mengingat output dari sisi pelayanan belum bisa disesuaikan dengan anggaran dan dari sisi penunjang belum bisa dilakukan konversi secara rinci. Sedangkan pada pelaksanaan anggaran, prinsip efektivitas dan efisiensi belum dilaksanakan dengan konsisten sebab belum menjadi orientasi. Selain itu, monitoring belum dilakukan secara ketat dan tidak bisa menilai efisiensi. Masalah lain yang dihadapi diantaranya stakeholder internal belum memiliki main set yang sama sesuai dengan RBA sehingga terkadang muncul kebutuhan baru yang belum dianggarkan dan harus menggeser prioritas lain, penumpukan stok barang digudang, pengadaan barang yang tidak sesuai dengan permintaan, pengadaan

melebihi pagu anggaran, tidak mampu melaksanakan anggaran yang telah diusulkan, dan masih kurangnya perhatian terhadap kualitas prasarana (hanya melihat kegunaan barang dan memilih yang murah). Lambannya hal – hal terkait perizinan ditingkat yang lebih tinggi serta regulasi di tingkat nasional juga menghambat pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan.

Kinerja keuangan dalam pelaksanaan anggaran BLU didasarkan pada akuntabilitas pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja yang dituangkan dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Data keuangan LRA 2018-2021 RSUP Dr. Kariadi dengan pendekatan rasio kinerja keuangan terhadap anggaran pendapatan dan belanja negara sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Target dan Realisasi Penerimaan RSUP Dr. Kariadi 2018 – 2021



Gambar 2. Diagram Pagu Anggaran dan Realisasi Belanja RSUP Dr. Kariadi 2018 – 2021

Selama rentang tahun 2018 – 2021 target pendapatan RSUP Dr. Kariadi kian meningkat dan pada realisasinya dapat tercapai (gambar. 1). Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan pendapatan berjalan efektif dan optimal untuk mencapai target pendapatan dari jasa layanan rumah sakit yang merupakan core bisnis rumah sakit. Di lain sisi, realisasi belanja juga berjalan secara efektif dan efisien karena tidak

melebihi pagu anggaran yang telah ditetapkan setiap tahunnya (gambar. 2). Perhitungan lebih lanjut untuk menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran secara lebih konkret, didapatkan hasil bahwa efektivitas pelaksanaan anggaran RSUP Dr. Kariadi tahun 2018 – 2021 >90% (tabel. 1), begitu pula nilai efisiensinya (tabel. 2).

Tabel 1. Efektivitas Anggaran RSUP Dr. Kariadi 2018 – 2021

Tahun	Realisasi Pendapatan	Target Pendapatan	Efektivitas	Kriteria
2018	1.081.449.908.740	1.100.000.000.000	98%	Efektif
2019	1.227.744.048.224	1.200.000.000.000	102%	Sangat Efektif
2020	1.395.473.558.249	1.204.101.082.000	116%	Sangat Efektif
2021	1.386.769.438.685	1.275.000.000.000	109%	Sangat Efektif

Sumber : Laporan Keuangan (diolah penulis)

Tabel 2. Efisiensi Anggaran RSUP Dr. Kariadi 2018 – 2021

Tahun	Realisasi Belanja	Realisasi Pendapatan	Efisiensi	Keterangan
2018	1.262.290.925.019	1.081.449.908.740	117%	Tidak efisien
2019	1.248.302.637.508	1.227.744.048.224	102%	Tidak efisien
2020	1.184.912.974.589	1.395.473.558.249	85%	Cukup efisien
2021	1.318.414.475.709	1.386.769.438.685	95%	Kurang efisien

Sumber : Laporan Keuangan (diolah penulis)

Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan dapat mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*), sedangkan dikatakan efisien apabila hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya (*spending well*). Berdasarkan penilaian kinerja sektor publik, nilai efektivitas pelaksanaan anggaran RSUP Dr. Kariadi termasuk dalam kategori sangat efektif (>100%), kecuali pada tahun 2018 yang termasuk pada kriteria efektif (90-100%).⁹ Hal tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit mampu mencapai tujuan

organisasi dalam hal ini target penerimaan. Sebaliknya, nilai efisiensi termasuk dalam kriteria kurang efisien (90% - 100%), kecuali pada tahun 2020 yang termasuk dalam kriteria cukup efisien (80% - 90%). Rasio efisiensi diatas nilai 85% menunjukkan realisasi pengeluaran tidak melebihi target yang telah ditetapkan namun anggaran kurang efisien dalam melaksanakan kegiatan operasional rumah sakit.¹⁰ Atau dengan kata lain pengelolaan anggaran belanja yang dilakukan RSUP Dr. Kariadi belum dapat mencapai penggunaan dana yang minimum untuk mencapai hasil yang maksimal.

Penilaian kinerja keuangan berdasarkan pendapatan operasional dan biaya operasional sangat penting sebagai indikator keuangan dalam penilaian kinerja pimpinan Rumah Sakit BLU. Pendapatan operasional merupakan pendapatan yang diperoleh sebagai imbalan atas barang/jasa yang diserahkan kepada masyarakat yang terdiri dari pendapatan dari jasa layanan rumah sakit ditambah hibah, pendapatan lain – lain diluar usaha, dan tidak termasuk

pendapatan yang berasal dari APBN. Sedangkan biaya operasional merupakan seluruh biaya yang dibutuhkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yang terdiri dari belanja pegawai dan belanja barang, dan sumber dananya berasal dari penerimaan APBN dan PNPB BLU. Rasio pendapatan dan biaya operasional RSUP Dr. Kariadi tahun 2018 – 2021 disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Rasio Pendapatan Operasional Terhadap Biaya Operasional (POBO)

Tahun	Pendapatan Operasional	Biaya Operasional	POBO	Target
2018	1.168.201.248.445	1.208.511.359.858	97%	85%
2019	1.268.072.884.744	1.318.327.190.731	96%	85%
2020	1.124.100.173.266	1.304.145.672.233	86%	85%
2021	1.359.944.928.354	1.339.832.470.891	102%	85%

Sumber : Laporan Keuangan (diolah penulis)

Rasio pendapatan dan biaya operasional RSUP Dr. Kariadi selama 4 tahun diamati telah mencapai target yaitu >85% (tabel. 3) atau berada pada kondisi keuangan yang baik. Persentase POBO terendah terjadi pada tahun 2020 saat terjadi pandemi COVID-19, dimana pendapatan operasional yang diterima rumah sakit hanya 86% dari total biaya operasional. Meskipun telah mencapai target, rumah sakit masih belum bisa membiayai operasionalnya secara keseluruhan murni dari pendapatan operasional (POBO <100%). Rumah sakit masih membutuhkan bantuan dana dari pemerintah untuk menutup kekurangan tersebut. Kondisi ini perlu dikendalikan dengan baik agar kondisi keuangan tidak semakin buruk dan menguatkan keberlangsungan rumah sakit untuk masa yang akan datang. Hal tersebut dilakukan dengan cara meningkatkan pendapatan dari probabilitas layanan kesehatan serta

melakukan efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan anggaran.

Perencanaan dan pelaksanaan anggaran yang efektif dan efisien berpengaruh terhadap kinerja keuangan rumah sakit. Sejumlah narasumber berpendapat bahwa perencanaan dan penganggaran yang efektif dan efisien memberikan pengaruh yang besar sebab perencanaan menjadi titik awal dalam pengambilan kebijakan pelaksanaan anggaran. Apabila perencanaan baik, pelaksanaan yang dilakukan sesuai perencanaan pun baik sehingga target – target dapat tercapai. Selain itu, perencanaan yang baik dapat menghasilkan program yang dapat mendorong pendapatan dan mengendalikan efisiensi belanja. Sejauh program dapat mendorong pendapatan dan lebih efisien akan menjadi nilai positif terhadap kinerja keuangan. Sebaliknya, ketika program kegiatan tidak mendukung peningkatan

pendapatan tetapi lebih banyak menyerap belanja, akan memberikan kontribusi negatif terhadap kinerja keuangan. Kondisi keuangan menjadi tidak sehat karena beban lebih besar daripada pendapatan yang diperoleh.

KESIMPULAN

Perencanaan dan penganggaran di RSUP Dr. Kariadi telah transparan, fleksibel, akuntabel, serta menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi meskipun belum optimal. Perencanaan dan penganggaran dilakukan dengan pendekatan *bottom up* dan didasarkan pada data pencapaian tahun sebelumnya serta Rencana Strategi Bisnis (RSB) yang ditetapkan 5 tahun sekali dengan melibatkan seluruh unit kerja. Pelaksanaan anggaran tahun 2018 – 2021 sudah terlaksana dengan efektif bahkan sangat efektif di tahun 2019 - 2021 namun masih kurang optimal dalam efisiensi. Sedangkan kinerja keuangan pada tahun yang sama dalam kondisi baik (rasio POBO >85%). Pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Pelaksanaan program yang dapat meningkatkan pendapatan dan pengendalian efisiensi belanja yang baik dapat meningkatkan kinerja keuangan rumah sakit.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada pihak rumah sakit dan informan yang telah berkontribusi dalam penelitian ini dengan menjadi responden penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

1. Mardiasmo. Efisiensi dan Efektivitas. Yogyakarta: Andi Pustaka; 2016.
2. Antari GAY. Analisis Laporan Keuangan Sebagai Dasar Dalam

Menilai Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bangli. J Jur Pendidik Ekon. 2016;7(2).

3. Dirjend Perbendaharaan RI. Peraturan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-36/PB/2016 Pasal 3 tentang Penilaian Aspek Keuangan. 2016.
4. Puspitasari VI, Lutfillah NQ, Isrowiyah A. Mengungkap Proses Penyusunan Laporan Keuangan pada Rumah Sakit Pemerintah. J Ris dan Apl Akunt dan Manaj. 2021;5(1).
5. Tama AI. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Sebagai Badan Layanan Umum Daerah. J Penelit Teor Terap Akunt. 2020;5(2).
6. Tama AI. Kajian Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Sebagai Badan Layanan Umum Daerah. Optim J Ekon dan Kewirausahaan. 2019;12(2).
7. Menkes RI. Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1675/MENKES/2005 tentang Satuan Kerja Berstatus BLU. 2005.
8. Menkeu RI. Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum. 2020.
9. Mendagri RI. Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 Tahun 1996 tentang Kriteria Tingkat Efektivitas dan Efisiensi Anggaran. 1996.
10. Brusca I, Martínez JC. Adopting International Public Sector Accounting Standards: a challenge for modernizing and harmonizing public sector accounting. Int Rev Adm Sci.

2016;82(4).