**ANALISIS EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI DALAM PERENCANAAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN DI RSUP DR. KARIADI SEMARANG**

Mimin Cahyo Retnosari1, Chriswardani Suryawati2, Puji Harto3

Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat

Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Diponegoro

1Email : mimin.retnosari2022@gmail.com

**Abstrak**

Penelitian tentang efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran masih memerlukan penjabaran lebih lanjut. Pengelolaan keuangan BLU memerlukan pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien, sehingga melahirkan good governance. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efisiensi dan efektivitas dalam perencanaan penganggaran terhadap kinerja keuangan di RSUP Dr. Kariadi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi kualitatif studi kasus di RSUP Dr. Kariadi, memotret dan menganalisis pelaksanaan anggaran dengan prinsip ekonomi pada efektivitas dan efisiensi terhadap kinerja keuangan dengan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari data keuangan, anggaran dan penelitian kepustakaan. Informan penelitian ini terdiri dari lima informan yaitu Direktur Utama, Direktur Keuangan dan Barang Milik Negara, Koordinator Penyusunan dan Evaluasi Anggaran, Koordinator Perencanaan dan Evaluasi, dan Kepala Satuan Pemeriksaan Internal. Data penelitian merupakan hasil pengamatan di lapangan, melalui wawancara dan penyajian data secara ilmiah yaitu berupa laporan realisasi anggaran dan laporan keuangan RSUP Dr. Kariadi. Perencanaan penganggaran BLU sudah terlaksana cukup optimal, transparansi cukup terbuka dan akuntabilitas program kegiatan dapat dipertanggungjawabkan. Pelaksanaan anggaran dengan prinsip efektivitas dan efisiensi di RSUP Dr. Kariadi telah dilaksanakan dengan baik, namun dari sisi fleksibilitas pengelolaan keuangan masih belum optimal. Kinerja keuangan berdasarkan efektivitas dan efisiensi perencanaan anggaran BLU berdampak pada pendapatan operasional dan biaya operasional rumah sakit. Efektivitas dan efisiensi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja keuangan di RSUP Dr. Kariadi, baik pengaruh positif maupun negatif. Berdasarkan hasil penelitian, diperlukan sosialisasi kepada semua unit kerja untuk penerapan efektivitas dan efisiensi dalam menyusun program kegiatan operasional rumah sakit.

**Kata kunci:** Perencanaan Penganggaran; Efektivitas, Efisiensi, Kinerja keuangan

**Pengantar**

Kegiatan perencanaan penganggaran Badan Layanan Umum (BLU) yang dituangkan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA), adalah dokumen perencanaan usaha dan penganggaran tahunan yang memuat program, kegiatan, target kinerja, dan anggaran BLU. Dalam penyusunan RBA ini, seluruh unsur pelaksana di RSUP Dr. Kariadi, mulai dari penetapan program dan kegiatan, klasifikasi pengeluaran, penetapan standar biaya, indikator kinerja dan target kinerja hingga jumlah dana anggaran yang harus disediakan. 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.(Tama, 2020).

Penyusunan RBA dilakukan dengan menggunakan kombinasi metode top-down dan bottom-up sehingga dokumen RBA yang dihasilkan mencerminkan perencanaan bisnis dan penganggaran secara komprehensif. Penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) belum sepenuhnya didasarkan pada anggaran berbasis kinerja. Sebaliknya, penyusunan program dan kegiatan tahunan di RBA belum didasarkan pada Rencana Bisnis Strategis (RSB) yang telah ditetapkan. Penyelesaian indikator kinerja dalam RBA belum menggambarkan hubungan yang erat dengan proses pengelolaan capaian kinerja. Belum digunakan sebagai dokumen perencanaan dan pengendalian dalam program dan kegiatan. Sehingga evaluasi efisiensi dan efektivitas dana untuk pelaksanaan program dan kegiatan tidak dapat dilakukan. Dalam penerapan fleksibilitas anggaran,(Tama, 2019).

Fenomena yang sering terjadi di instansi adalah masalah penyerapan anggaran yang harus mencapai seratus persen, dimana kinerja satuan kerja akan dinilai kurang baik jika tidak dapat menyerap seluruh anggaran. Setiap Satker berlomba-lomba membelanjakan seluruh anggaran yang telah dialokasikan untuk mendukung program kegiatannya tanpa mempertimbangkan penghematan anggaran dalam pelaksanaan kegiatannya. Hal ini sangat bertolak belakang dengan konsep efisiensi, dimana unit kerja seharusnya tidak hanya mementingkan pencapaian program kegiatannya tetapi juga harus dapat menghemat biaya yang dikeluarkan untuk merealisasikan program kegiatannya.(Antari, 2016).

Masalah anggaran merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Target perencanaan yang tinggi terkadang tidak sebanding dengan realisasi anggaran yang rendah atau sebaliknya. Ketika tingkat realisasi anggaran tidak mencapai target atau berjalan berfluktuasi, atau dalam beberapa tahun terakhir mengalami penurunan, dapat berarti kinerja suatu lembaga atau instansi kurang efektif dan efisien dalam mengelola keuangannya. Pengukuran kinerja keuangan sangat penting untuk menilai akuntabilitas pemerintah dalam pengelolaan keuangan.

Kondisi di atas menimbulkan permasalahan dalam proses penganggaran di RSUP Dr. Kariadi, yaitu revisi anggaran yang sering dilakukan. Penerapan fleksibilitas anggaran yang kurang baik menyebabkan terjadinya senjangan anggaran pada realisasi pendapatan yang lebih tinggi dari target penerimaan tanpa adanya revisi anggaran, sehingga dari sisi belanja yang dianggarkan lebih rendah dari realisasi pendapatan pada tahun anggaran berjalan, dan sisa anggaran tersebut menjadi saldo kas yang tidak dianggarkan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran untuk tahun berikutnya.

Kinerja keuangan dalam pelaksanaan anggaran BLU didasarkan pada akuntabilitas pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja yang dituangkan dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Dari data keuangan dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA) 2018-2021 dengan pendekatan rasio kinerja keuangan terhadap anggaran pendapatan dan belanja, dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Target dan Realisasi Pendapatan – Pengeluaran



Sumber data : Laporan Realisasi Anggaran

Berdasarkan tabel di atas, besarnya pendapatan setiap tahunnya merupakan peningkatan yang cukup besar untuk melebihi target pendapatan yang telah ditetapkan. Berdasarkan analisis rasio kinerja keuangan untuk anggaran pendapatan dan belanja negara tahun 2018-2021, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Rasio Kinerja Keuangan



Sumber data : Laporan Realisasi Anggaran (Data olah)

Menurut Mardiasmo (2016), efektivitas belanja berkaitan dengan pencapaian tujuan atau sasaran kebijakan (menggunakan hasil). Efektivitas adalah hubungan antara keluaran dan tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan tersebut mencapai tujuan dan sasaran kebijakan akhir (*spending wisely*). Berdasarkan tabel di atas, efektivitas kinerja keuangan dari rasio efektifitas 2018 hingga 2021 berada di atas 90%. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen dapat menghasilkan pendapatan operasional yang lebih baik.

Efisiensi erat kaitannya dengan konsep produktivitas. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan membandingkan keluaran yang dihasilkan dengan masukan yang digunakan (biaya keluaran). Proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang seminimal mungkin (*spending well*). Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara input sumber daya oleh unit organisasi dan output yang dihasilkan. Untuk rasio efisiensi diatas nilai 85% menunjukkan realisasi pengeluaran tidak melebihi target yang telah ditetapkan namun anggaran kurang efisien dalam melaksanakan kegiatan operasional rumah sakit.(Brusca & Martínez, 2016).

Berdasarkan data di atas bahwa kinerja keuangan RSUP Dr. Kariadi dalam melaksanakan perencanaan kegiatan yang efektif dan efisien dalam penganggaran BLU cukup baik dengan tingkat efisiensi yang harus terus ditingkatkan. Penganggaran berbasis kinerja merupakan kebijakan pemerintah yang meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan negara. Pelaksanaan anggaran diharapkan mempertimbangkan prinsip-prinsip ekonomi yang berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya yang terbatas. Efisiensi dan efektivitas dengan menerapkan pengendalian biaya dan meningkatkan pengelolaan kas. Faktor kinerja keuangan yang mempengaruhi penganggaran BLU adalah untuk memperjelas faktor-faktor peningkatan kinerja keuangan yang berkelanjutan.

Penelitian ini untuk mengetahui pengelolaan keuangan BLU RSUP Dr. Kariadi yang efektif dan efisien dalam perencanaan penganggaran sehingga kegiatan dan program yang telah ditetapkan setiap tahun tercapai.

Menurut John F. Due (1985), pengertian anggaran adalah anggaran dalam arti umum, suatu rencana keuangan untuk suatu periode tertentu. Anggaran pemerintah adalah pernyataan pengeluaran yang diusulkan dan pendapatan yang diharapkan untuk periode mendatang bersama dengan data pengeluaran dan pendapatan yang masih harus dibayar untuk periode saat ini dan sebelumnya. Menurut Otto Eckstein (1981), anggaran adalah pernyataan rinci tentang pengeluaran dan penerimaan pemerintah, biasanya untuk satu tahun.

Menurut Mardiasmo (2018), anggaran adalah pernyataan mengenai perkiraan kinerja yang akan dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk menyusun anggaran. Halim & Iqbal (2019) menyatakan bahwa anggaran mencakup informasi atau pernyataan mengenai rancangan atau kebijakan sektor keuangan suatu organisasi atau badan usaha untuk jangka waktu tertentu dengan perkiraan penerimaan dan pengeluaran negara yang diharapkan terjadi dalam jangka waktu tertentu.

Berdasarkan uraian pengertian anggaran di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rancangan penerimaan dan pengeluaran pemerintah dalam jangka waktu tertentu yang digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintah dalam jangka waktu tertentu. Sebelum menyusun anggaran, manajemen rumah sakit harus mematuhi prinsip anggaran agar sesuai dengan rencana yang telah disusun. Prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi dan dipatuhi agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan sesuai dengan rencana antara lain keterlibatan manajemen dalam perencanaan anggaran yang berarti manajemen memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai segala sesuatu yang direncanakan. Perencanaan penganggaran harus disusun berdasarkan struktur organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang tegas, agar perencanaan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik.

Laporan realisasi anggaran yang berkompeten secara tepat waktu agar informasi tersebut bermanfaat bagi manajemen. Manajemen harus mengevaluasi kinerja manajer berdasarkan rencana yang telah ditentukan. Jadi manajer yang kinerjanya di bawah atau melebihi standar harus diketahui agar reward atau punishment oleh manajemen menjadi transparan(Adhikari dkk., 2021).

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan, yaitu tindakan berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan di masa yang akan datang dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi yang efisien dan efektif memerlukan perencanaan yang matang. Rencana ini disusun dalam bentuk anggaran untuk memberikan arahan serta memberikan target yang harus dicapai rumah sakit di masa yang akan datang.

Penganggaran adalah komitmen manajemen terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya, dan berbagai transaksi keuangan dalam periode waktu tertentu di masa yang akan datang. Penganggaran berbasis kinerja mengedepankan prinsip-prinsip ekonomi, efektivitas dan efisiensi. Pemenuhan indikator kinerja pelaksanaan anggaran meliputi kesesuaian perencanaan dan penganggaran; efektivitas pelaksanaan anggaran; efisiensi pelaksanaan anggaran; dan kepatuhan terhadap peraturan

Kinerja keuangan merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan pada periode tertentu mengenai aspek penghimpunan dana dan penyaluran dana, yang biasanya diukur dengan indikator kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas.(Gourfinkel, 2022). Sedangkan menurut Fahmi (2011) kinerja keuangan diartikan sebagai suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah mengimplementasikan keuangan dengan baik. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan merupakan suatu pencapaian yang dicapai dalam periode waktu tertentu yang menggambarkan kondisi kesehatan keuangan perusahaan dengan indikator kecukupan modal, likuiditas dan profitabilitas.

Penilaian kinerja keuangan merupakan gambaran formal untuk menilai efektivitas dan efisiensi dalam memperoleh keuntungan. Dengan penilaian kinerja keuangan dapat dilihat prospek peningkatan dan pengembangan kinerja keuangan dari penggunaan sumber dana yang dimiliki oleh perusahaan, seperti yang terjadi pada perusahaan di bidang jasa yaitu rumah sakit. Sumber dana sangat dibutuhkan dalam rangka memberikan pelayanan yang optimal bagi pasien. Sebuah rumah sakit dapat dikatakan berhasil jika telah mencapai kinerja keuangan yang baik dan kinerja sumber daya lainnya yang baik.

Pengukuran kinerja menurut Mahsun (2013) adalah suatu metode yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Seorang manajer suatu organisasi dapat mengukur kinerjanya berdasarkan realisasi dengan target anggaran. Kinerja pendapatan akan dianggap baik jika realisasinya lebih besar dari anggarannya, karena anggaran pendapatan merupakan batas atas pendapatan minimal yang harus diperoleh. Di sisi lain, kinerja belanja akan dinilai baik jika realisasinya tidak melebihi target anggaran.

Dalam melakukan penelitian ini, teori yang digunakan adalah teori kinerja keuangan menurut Mahsun, yaitu tahap pengukuran kinerja keuangan yang dilengkapi dengan pengukuran efektivitas dan efisiensi dengan menggunakan rumus rasio efektivitas dan efisiensi atau rasio aktivitas. Menurut Fahmi (2011) rasio aktivitas adalah rasio untuk mengukur efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam menggunakan secara maksimal sumber daya perusahaan atau aset (aktiva) untuk memperoleh hasil yang maksimal.

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).

Dengan analisis rasio keuangan dapat diketahui kinerja keuangan suatu rumah sakit atau perusahaan secara umum, dimana analisis rasio keuangan merupakan indeks yang menghubungkan dua angka akuntansi dan diperoleh dengan membagi satu angka dengan angka lainnya. Analisis rasio keuangan melibatkan dua jenis perbandingan sebagai berikut: analisis dapat membandingkan rasio saat ini dengan rasio masa lalu dan masa depan di perusahaan yang sama. Jika rasio keuangan diurutkan selama beberapa periode tahun, analisis dapat menentukan apakah ada peningkatan atau penurunan kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Melibatkan perbandingan rasio satu perusahaan dengan perusahaan serupa atau rata-rata industri pada titik waktu yang sama.

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah observasi kualitatif studi kasus di RSUP Dr. Kariadi, memotret dan menganalisis kegiatan pelaksanaan anggaran dengan prinsip ekonomi tentang efektivitas dan efisiensi terhadap kinerja keuangan dengan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari data keuangan, anggaran dan penelitian kepustakaan. Informan penelitian ini terdiri dari lima informan yaitu Direktur Utama, Direktur Keuangan dan Barang Milik Negara, Koordinator Penyusunan dan Evaluasi Anggaran, Koordinator Perencanaan dan Evaluasi, dan Kepala Satuan Pemeriksaan Internal

Variabel yang dibahas dalam penelitian ini adalah efektivitas dan efisiensi dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Pengukuran kinerja keuangan diukur dengan menggunakan pendapatan operasional dan biaya operasional berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan No. PER-24/PB/2018 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum

**Metode pengumpulan data**

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan cross sectional, yaitu data yang diperoleh sekaligus untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang masalah pada subjek. Metode pengumpulan data melalui observasi dokumen pelaksanaan anggaran. Data primer, merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari informan atau objek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, data primer adalah data yang diperoleh dari wawancara. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data. Dalam penelitian ini, data sekunder meliputi data keuangan, anggaran dan lain-lain. Data laporan keuangan yang diambil terkait dengan sumber dan penggunaan dana untuk mengukur efektivitas dan efisiensi perencanaan anggaran BLU dan kinerja keuangan RSUP Dr. Kariadi.

Efektivitas merupakan ukuran keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Jika suatu organisasi dikatakan telah berjalan efektif. Yang paling penting untuk diperhatikan adalah bahwa efektivitas tidak mengatakan berapa biaya untuk mencapai tujuan ini. Biaya bisa melebihi apa yang telah dianggarkan, mungkin dua kali atau bahkan tiga kali lipat lebih besar. Efektivitas hanya melihat suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2004). Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya dicapai. Efektivitas adalah hubungan antara keluaran dan tujuan. Maka semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan tersebut. Efektivitas lebih menitikberatkan pada pencapaian hasil (outcomes).

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

Efisiensi diukur dengan membandingkan output yang dihasilkan dengan input yang telah digunakan. Dikatakan efisien jika hasil kerja mencapai penggunaan sumber daya dan dana serendah mungkin. Untuk mengukur tingkat efisiensi yaitu dengan membandingkan realisasi anggaran langsung (pengeluaran seluruh biaya yang digunakan untuk membiayai suatu kegiatan/program di instansi selama tahun berjalan) dengan realisasi anggaran keseluruhan selama tahun berjalan. Semakin besar output dibandingkan input maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi (Mardiasmo, 2016).

Menggunakan rumus realisasi anggaran belanja langsung karena belanja langsung mempunyai hubungan langsung dengan kegiatan/program yang telah dilaksanakan. Jadi besaran belanja langsung sebenarnya akan berubah setiap tahun sedangkan besaran belanja tidak langsung cenderung tetap, walaupun perubahannya tidak terlalu signifikan dan belanja langsung juga tidak ada hubungannya dengan program atau kegiatan di tahun berjalan.

Untuk mengetahui tingkat efisiensi yaitu melalui perbandingan antara realisasi anggaran belanja langsung dengan realisasi anggaran belanja. Untuk mengukur efektivitas anggaran belanja menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Rasio Efisiensi=\frac{Realisasi Belanja}{Realiasai Penerimaan BLU }×100\%$$

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kegiatan perencanaan penganggaran BLU yang dituangkan dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) adalah dokumen perencanaan usaha dan penganggaran tahunan yang memuat program, kegiatan, target kinerja, dan anggaran BLU. Dalam penyusunan RBA ini, seluruh unsur pelaksana di RSUP Dr. Kariadi, mulai dari penetapan program dan kegiatan, klasifikasi pengeluaran, penetapan standar biaya, indikator kinerja dan target kinerja hingga besaran dana anggaran yang harus disediakan. Dokumen anggaran harus mampu menyajikan informasi yang jelas tentang maksud, tujuan, dan keterkaitan antara besaran anggaran dengan manfaat dan hasil yang ingin dicapai dari kegiatan yang dianggarkan.

Akuntabilitas perencanaan dan penganggaran BLU diwujudkan dengan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, setiap tahun Rencana Bisnis Anggaran (RBA) berbasis kinerja. telah disusun dan mengacu pada Rencana Strategis Bisnis (RSB) yang telah ditetapkan(Puspitasari dkk., 2021). RBA yang telah ditetapkan digunakan sebagai pedoman dan pedoman bagi unit kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional rumah sakit.

RSUP Dr. Kariadi setiap tahun anggaran telah menetapkan RBA sebagai pedoman dan pedoman unit kerja dalam memenuhi kebutuhan operasional rumah sakit sesuai skala prioritas yang telah ditetapkan, dan RSUP Dr. Kariadi telah menetapkan RSB lima tahun yaitu 2020 – 2024. Dari RBA yang telah disusun, selanjutnya dituangkan ke dalam Rencana Kerja Anggaran Kelembagaan Kementerian (RKAKL) yang memuat pagu anggaran untuk kegiatan operasional rumah sakit selama 1 (satu) tahun anggaran. Pelaksanaan anggaran didasarkan pada pagu anggaran yang telah ditetapkan dalam RKAKL dan tidak boleh melebihi pagu yang telah ditetapkan. Jika terjadi perubahan rencana anggaran untuk pelaksanaan kegiatan, maka harus dilakukan revisi anggaran agar tidak ada pagu minus.

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 dengan pendekatan rasio kinerja keuangan terhadap anggaran pendapatan dan belanja negara sebagai berikut:

Grafik 1. Target dan Realisasi Penerimaan BLU

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran

Dari grafik 1 diatas terlihat bahwa target penerimaan semakin meningkat setiap tahunnya dan realisasi penerimaan setiap tahunnya tercapai bahkan melebihi target penerimaan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan pendapatan efektif dan optimal untuk mencapai target pendapatan dari pelayanan rumah sakit yang merupakan core business rumah sakit.

Implementasi anggaran dalam memenuhi kebutuhan kegiatan operasional rumah sakit selama tahun 2018-2021 adalah sebagai berikut:

Grafik 2. Pagu Anggaran dan Realisasi Belanja BLU

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran

Dari grafik 2 di atas terlihat bahwa pengeluaran rumah sakit tidak melebihi pagu anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa belanja berjalan efektif dan efisien karena tidak melebihi pagu anggaran yang telah ditetapkan setiap tahun.

Kinerja keuangan berdasarkan pendapatan dan realisasi anggaran selama tahun 2018 – 2021, tingkat efektivitas menunjukkan bahwa tahun 2018 sebesar 93%, tahun 2019 sebesar 97%, tahun 2020 sebesar 94% dan tahun 2021 sebesar 94%. Hal ini menunjukkan bahwa selama 4 (empat) tahun terakhir tingkat efektivitas diatas 90%, rumah sakit mampu memenuhi kebutun operasionalnya dengan efektif dan tidak terjadi pagu minus.

Tingkat efisiensi RSUP Dr. Kariadi pada tahun 2018 sebesar 117%, tahun 2019 sebesar 102%, tahun 2020 sebesar 85% dan tahun 2021 sebesar 95%. Hal ini menunjukkan bahwa selama kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir tingkat efisiensi belum efisien dengan prosentase efisiensi diatas 90%, pengelolaan anggaran belanja belum dapat mencapai penggunaan dana yang minimum untuk mecapai hasil yang maksimum, maka rumah sakit harus meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan anggaran dengan tetap mempertahankan mutu dan kualitas pelayanan kesehatan.

Kinerja keuangan berdasarkan pendapatan operasional dan biaya operasional sangat penting bagi rumah sakit BLU sebagai indikator keuangan dalam penilaian kinerja pimpinan Rumah Sakit BLU. Pendapatan operasional merupakan yang diperoleh sebagai imbalan atas barang/jasa yang diserahkan kepada masyarakat yang terdiri dari pendapatan dari jasa layanan rumah sakit ditambah hibah ditambah pendapatan lain – lain diluar usaha dan tidak termasuk pendapatan yang berasal dari APBN. 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 PNBP BLU. Indikator kinerja RSUP Dr. Kariadi pada tahun 2018 sebesar 97%, tahun 2019 sebesar 96%, tahun 2020 sebesar 86% dan tahun 2021 sebesar 102%, hal ini menunjukkan bahwa kondisi keuangan yang baik, rumah sakit efisien dalam pembiayaan kegiatan operasional dan mampu meningkatkan pendapatan. mampu mencapai di atas target yang ditetapkan (diatas 85%). Hal ini ditunjukkan pada grafik 3 sebagai berikut:

Grafik 3

Pendapatan Operasional Terhadap Beban Operasional

Sumber : Laporan Keuangan (Data olah)

 Dari grafik 3 diatas terlihat bahwa pendapatan operasional terhadap biaya operasional (POBO) dapat tercapai dari target yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pendapatan operasional yang diperoleh rumah sakit mampu untuk membiayai kegiatan operasional. Baru pada tahun 2020 dimana terjadi pandemi Covid 19, POBO tercapai sebesar 86% dari target 85%.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa efektivitas dan efisiensi dalam menyusun perencanaan dan pelaksanaan anggaran di RSUP Dr. Kariadi masih belum terlaksana secara optimal dan pengelolaan keuangan masih terdapat beberapa yang belum terlaksana dengan baik dan optimal. Sehingga masih harus diperbaiki kembali sistem atau perencanaan penganggaran sesuai dengan skala prioritas kebutuhan pelayanan kesehatan tanpa harus menunda. Fleksibiltas dalam proses pelaksanaan anggaran masih belum fleksibel 100%, karena masih adanya keterikatan dengan aturan – aturan yang ada. Pendapatan juga mempengaruhi dari efektivitas dan efisiensi kondisi keuangan yang dihadapi oleh rumah sakit.RSUP Dr. Kariadi adalah rumah sakit pemerintah yang masih mendapatkan subsidi biaya dari pemerintah.

Efektivitas dan efisiensi dalam perencanan penganggaran sangat berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Perencanaan penganggaran berjalan dengan baik sesusai program dan kegiatan yang telah ditetapkan akan memberikan nilai positif. Dan sebaliknya ketika program kegiatan tidak mendukung peningkatan pendapatan tetapi lebih banyak menyerap belanja, maka hal ini memberikan kontribusi negatif terhadap kinerja keuangan, menjadikan kondisi keuangan tidak sehat karena beban lebih besar daripada pendapatan yang diperoleh. Dalam menjaga keberlangsungan suatu organisasi harus mengupayakan peningkatan pendapatan agar dapat memberikan kontribusi yang positif sehingga menguatkan keberlangsungan organisasi di masa yang akan datang.

**KESIMPULAN**

Dalam menyusun perencanaan penganggaran dari segi transparansi dan akuntabilitas sudah cukup terbuka dan program – program kegiatan yang telah direncanakan dapat dipertanggungjawabkan dalam pelaksanaan anggarannya.

Efektivitas pelaksanaan anggaran tahun 2018 – 2021 sudah terlaksana optimal dengan tingkat efektivitas rata – rata diatas nilai 90%. Realisasi anggaran tidak melebihi pagu yang telah ditetapkan dan target pendapatan dapat tercapai bahkan mampu melebihi dari target.

Efisiensi pelaksanaan anggaran tahun 2018 – 2021 secara keseluruhan masih belum efisien, tingkat efisiensi diatas nilai 90%. Pengelolaan anggaran belanja belum mencapai penggunaan dana yang minimum untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Pelaksanaan anggaran dengan prinsip efektivitas dan efisiensi sudah dilaksanakan dengan baik, namun dari segi fleksibilitas pengelolaan keuangan masih belum optimal.

Kinerja keuangan tahun 2018 s.d. 2021 dalam kondisi keuangan yang baik, rasio pendapatan operasional terhadap biaya operasional diatas nilai 85%. Hal ini menunjukkan bahwa rumah sakit efisien dalam pembiayaan kegiatan operasional dan mampu meningkatkan pendapatan.

**REFERENSI**

Adhikari, P., Kuruppu, C., Ouda, H., Grossi, G., & Ambalangodage, D. (2021). Unintended consequences in implementing public sector accounting reforms in emerging economies: evidence from Egypt, Nepal and Sri Lanka. *International Review of Administrative Sciences*, *87*(4). https://doi.org/10.1177/0020852319864156

Antari, G. A. Y. (2016). Analisis Laporan Keuangan Sebagai Dasar Dalam Menilai Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bangli. *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi (JJPE)*, *7*(2).

Brusca, I., & Martínez, J. C. (2016). Adopting International Public Sector Accounting Standards: a challenge for modernizing and harmonizing public sector accounting. *International Review of Administrative Sciences*, *82*(4). https://doi.org/10.1177/0020852315600232

Gourfinkel, D. (2022). The main challenges of Public Sector Accounting reforms and World Bank’s Public Sector Accounting and Reporting (PULSAR) Program. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, *34*(2). https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2021-0079

Puspitasari, V. I., Lutfillah, N. Q., & Isrowiyah, A. (2021). Mengungkap Proses Penyusunan Laporan Keuangan pada Rumah Sakit Pemerintah. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, *5*(1). https://doi.org/10.33795/jraam.v5i1.003

Tama, A. I. (2019). Kajian Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Sebagai Badan Layanan Umum Daerah. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, *12*(2). https://doi.org/10.33558/optimal.v12i2.1686

Tama, A. I. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Sebagai Badan Layanan Umum Daerah. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, *5*(2). https://doi.org/10.51289/peta.v5i2.439