
PERENCANAAN, PENGANGGARAN, ESTIMASI DAN EVALUASI KEUANGAN DI RS PKU MUHAMMADIYAH BANTUL

Devi Suryandari¹, Firman Pribadi¹

Program Studi Manajemen Rumah Sakit, Program Pascasarjana

Email : devy.suryandari@yahoo.co.id

Abstrak

Perencanaan, penganggaran, estimasi dan evaluasi keuangan memiliki kontribusi dalam memberikan strategi bisnis rumah sakit baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pentingnya perencanaan yang matang dalam penyusunan penganggaran serta estimasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di rumah sakit. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, dan observasi berupa kuesioner sebagai data pendukung. Analisis data dengan menggunakan 3 tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses perencanaan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul diketahui sudah berjalan cukup baik, penganggaran berjalan sesuai prosedur dengan menggunakan aplikasi dan proses penyusunan anggaran secara *bottom up* sehingga mampu meningkatkan kinerja manajemen, sedangkan evaluasi dilaksanakan selama 6 bulan sekali oleh bagian manajer keuangan. Proses PPE di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul diketahui sudah berjalan cukup baik. Adanya hambatan teknis dan SDM mengakibatkan proses PPE berjalan kurang optimal. Perlu adanya perbaikan penyempurnaan aplikasi dan peningkatkan kinerja SDM berkaitan dengan penganggaran.

Kata Kunci: Perencanaan, Penganggaran, Estimasi, Evaluasi Keuangan, Keuangan

PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran merupakan salah satu bagian sistem akuntansi yang penting pada instansi perusahaan dalam semua bidang, tidak terkecuali instansi kesehatan. Rumah Sakit sebagai Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yang melayani kepentingan umum, harus merencanakan strategi pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Maka dari itu, sebagai suatu instansi pemerintahan, rumah sakit dalam menjalankan operasionalnya harus lebih berfokus pada efisiensi dan efektivitas (Ashanti, 2014).

Guna mencapai efektivitas dan efisiensi tersebut maka muncul reformasi dalam bidang perhitungan biaya pada Rumah Sakit dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2005 dan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 61 tahun 2007 tentang perhitungan *unit cost* dengan dasar pengukuran kinerja dan penyusunan anggaran.

Penelitian Zuraidha (2014) di RSUD Bangil Pasuruan menunjukkan bahwa meskipun sistem anggaran saat ini secara umum sudah dikatakan baik,

namun secara ideal sistem anggaran berbasis kinerja belum tercapai, dimana terdapat beberapa hal yang belum dilaksanakan secara maksimal, seperti: tahap penetapan indikator kinerja belum memiliki indikator manfaat dan dampak pada setiap program yang disusun, belum adanya analisa standar belanja (ASB) sebagai acuan penyusunan anggaran, perhitungan anggaran masih berdasarkan pada data-data historis dan taksiran yang logis, dan pada tahap pertanggungjawaban belum disajikan laporan arus kas sebagai salah satu bagian dari laporan keuangan BLUD.

Analisis laporan perbandingan anggaran yang dilakukan Fadillah (2017) menunjukkan bahwa umumnya masalah yang dihadapi rumah sakit terkait perhitungan anggaran yaitu, kurang telitinya dalam memprediksi biaya-biaya yang dianggarkan, selain itu lemahnya pengawasan terhadap realisasi pendapatan dan biaya yang dianggarkan juga dapat membuat selisih menjadi tidak menguntungkan dikarenakan Rumah Sakit berfokus pada kewajiban sosial untuk memberikan pelayanan yang optimal.

Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi (PPE) harus berfungsi dengan

baik untuk mendukung bisnis dalam memahami bagaimana aktivitasnya yang sedang berlangsung, sehingga memiliki kontribusi untuk memberikan strategi dalam jangka panjang. Hal ini merupakan cara untuk mengalokasikan sumber daya agar memiliki tujuan strategis bisnis dan merencanakan tindakan untuk membantu memenuhi sasaran strategis perusahaan sebagai respons untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik. Dimana dalam menghadapi tantangan yang semakin menantang lingkungan bisnis menunjukkan bahwa proses PPE saat ini masih kurang optimal, dan banyak perusahaan yang proses manajemen kinerjanya tidak memenuhi strategis atau operasional kebutuhan bisnis (O'Mahony *et al.*, 2016).

Pentingnya sebuah perencanaan yang matang dalam penyusunan penganggaran serta estimasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pengelolaan anggaran di rumah sakit, khususnya pada bidang manajemen akuntansi, dimana sistem kontrol penganggaran merupakan alat umum yang digunakan dalam mengendalikan biaya dan meningkatkan kinerja.

Melalui perencanaan, pelaksanaan dan audit anggaran, fungsi-fungsi manajerial (perencanaan, koordinasi, motivasi, dan pengendalian) dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien. Sebagai Badan Layanan Umum, RS PKU Muhammadiyah Bantul bertanggung jawab penuh dengan penataan pengelolaan keuangan sekaligus jalannya roda bisnis. Dalam rangka mewujudkan pelayanan yang maksimal salah satunya adalah menyelenggarakan tata kelola keuangan yang sehat untuk mendukung pertumbuhan organisasi.

Untuk meningkatkan percepatan indikator kinerja yang telah ditetapkan, diperlukan kesinambungan penyelenggaraan program peningkatan pelayanan rumah sakit. Perlu adanya perencanaan yang sistematis, terarah, terpadu, dalam penyusunan anggaran bisnis secara menyeluruh, sinergi dengan melibatkan kerjasama serta komitmen dari seluruh unit/ instalasi/ bagian/ bidang. Karena itulah setiap tahun RS PKU Muhammadiyah melaksanakan kegiatan penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).

RBA dalam rumah sakit merupakan faktor yang penting, dalam

penerapan dirumah sakit membutuhkan penyusunan perencanaan, penganggaran serta evaluasi RBA di rumah sakit. Berdasarkan penjelasan tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Perencanaan, Penganggaran, Estimasi dan Evaluasi Keuangan di RS PKU Muhammadiyah Bantul.”

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data yaitu wawancara dan observasi berupa kuesioner sebagai data pendukung. Analisis data dengan menggunakan 3 tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Tujuan dalam penelitian ini ialah untuk mengetahui kegiatan perencanaan, penganggaran, estimasi dan evaluasi keuangan di RS PKU Muhammadiyah Bantul. Hasil wawancara diketahui kegiatan perencanaan di RS PKU Muhammadiyah Bantul sudah berjalan dengan baik dilihat dari adanya

perencanaan yang disusun berdasarkan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek. Hal tersebut menunjukkan bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul telah menyusun perencanaan anggaran melalui pogram-program terkait dengan SDM baik pemenuhan SDM secara kuantitas maupun kualitas (pengembangan/pelatihan melalui training dan development), penyusunan program kerja, dan penentuan target waktu.

Penelitian terdahulu Zuraidha (2014) menunjukkan bahwa hal yang paling utama dilakukan dalam pengimplementasian perencanaan anggaran ialah dengan merumuskan sasaran strategis yang mengacu renstra bisnis. Artinya RS PKU Muhammadiyah Bantul telah melakukan perencanaan anggaran sesuai dengan acuan renstra berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU pasal 10 ayat (1) bahwa Renstra Bisnis BLU/BLUD harus mengacu pada Renstra atau RPJMD.

RS PKU Muhammadiyah Bantul diketahui melakukan kajian terhadap lingkungan baik secara internal maupun secara eksternal terlebih dahulu.

Dimana kajian lingkungan internal dilakukan berdasarkan kondisi Rumah Sakit dan kebutuhan pasien, sedangkan kajian lingkungan eksternal saat ini berupa regulasi BPJS. Sejalan dengan pernyataan Suyatno, dkk (2018) yang menyatakan bahwa penilaian lingkungan merupakan tahap awal dalam proses perencanaan yang mengandung unsur ketidakpastian maka perencanaan kegiatan pelayanan kesehatan bersandar pada seberapa baik rumah sakit mengantisipasi peristiwa yang akan terjadi dimasa depan.

Kajian tentang perencanaan tersebut mampu memberikan gambaran tim penyusun perencanaan dalam mengantisipasi dan menghadapi berbagai perubahan yang akan terjadi di masa depan. Baik berupa ancaman maupun peluang untuk meningkatkan tim penyusun manajemen keuangan dan tentunya menjaga kelangsungan hidup rumah sakit. Munandar (2013) menyatakan bahwa perencanaan dapat digunakan sebagai alternatif pilihan ketika perusahaan diharapkan pada berbagai alternatif pilihan yang mau tidak mau harus dipilih untuk tetap bertahan dalam menjalan kegiatan operasional perusahaan. Selain itu

adanya perencanaan akan membuat seluruh kegiatan dari bagian yang ada dalam rumah sakit menjadi terkoordinasi.

Wawancara dengan Sekretaris Tim Penyusun Program Kerja dan Anggaran menyatakan bahwa proses perencanaan anggaran di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul menggunakan *system top down* ke middle manajer. Top manajemen akan memberikan arahan di akhir tahun menggunakan inisiatif strategi. Setelah disusun menjadi program-program oleh middle manajer, program tersebut diprint dan dijadikan satu kemudian disyahkan oleh Badan Pelaksana setelah direkap menjadi buku anggaran.

Adanya perencanaan anggaran yang baik akan berdampak pada penyusunan anggaran yang baik pula karena program kerja yang direncanakan akan membantu penyusunan anggaran lebih optimal. Didukung hasil wawancara bahwa hasil dari proses perencanaan dan penganggaran yang dilakukan RS ialah program kerja meliputi anggaran operasional, anggaran investasi dan anggaran kas yang lebih efektif. Adanya program kerja juga bermanfaat bagi

pencapaian anggaran yang ditargetkan rumah sakit, dimana RS PKU Muhammadiyah Bantul selalu meningkatkan target pendapatan minimal 10-20% setiap tahunnya.

Sejalan dengan ungkapan Michael (2017), bahwa penyusunan anggaran merupakan salah satu alat manajemen yang digunakan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam kaitannya dengan sistem pengendalian manajemen, proses penyusunan anggaran merupakan rencana yang didasarkan atas dampak rencana kerja terhadap laba. Keberhasilan anggaran untuk mendukung tujuan perusahaan dapat ditentukan dari sejauh mana anggaran dapat memenuhi fungsi-fungsinya.

Adanya pihak-pihak yang berperan dalam proses penganggaran merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan bagi manajemen keuangan pada suatu perusahaan, diantaranya ialah kepala bagian anggaran, direktur dan sekretaris maupun tim penyusun anggaran. Hasil wawancara menunjukkan bahwa bagian keuangan merupakan pihak yang paling berperan dalam poses penganggaran. Sejalan dengan penelitian O'mahony

(2015) menunjukkan sebanyak 65% responden menyatakan bagian anggaran merupakan pihak yang menghabiskan waktu paling banyak dalam proses penganggaran, sedangkan 18% responden menyatakan senior/ kepala bagian keuangan selanjutnya sebanyak 7% responden memilih manajer, dan 3% responden memiliki CEO dan bagian operasi sebagai pihak yang menghabiskan waktu pada penganggaran.

Metode yang digunakan Rumah Sakit dalam menyusun penganggaran ialah menggunakan gabungan sistem *bottom up* dan *inisiatid strategic*. Sejalan dengan penelitian Saray (2014) yang juga menyatakan bahwa penyusunan anggaran pada PT. Manado Media Grafika menggunakan metode *bottom up*, dimana dengan menggunakan metode tersebut mampu meningkatkan kinerja manajemen dalam menyusun anggaran biaya produksi dalam hal merencanakan dan mengendalikan biaya produksi.

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Bantul juga memiliki indikator/ target pencapaian anggaran. Wawancara dengan Manajer Keuangan, Sekretaris dan Tim Penyusun Program

Kerja dan Anggaran Rumah Sakit menyatakan bahwa target pencapaian anggaran mayoritas berbentuk kualitatif dengan mempertimbangkan angka trend dalam 5 tahun terakhir, dan setiap tahunnya dianalisis antara 10 – 20%. Hal tersebut menunjukkan bahwa Rumah Sakit memiliki estimasi dalam menciptakan program anggaran yang sehat dan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Michael (2017) menyatakan bahwa estimasi atau proyeksi kegiatan yang akan datang didasarkan pada anggaran, dimana ketepatan estimasi akan berakibat pada perencanaan, koordinasi dan pengawasan baik.

Setelah selesai melakukan proses penyusunan perencanaan dan anggaran oleh Tim penyusun di rumah sakit selanjutnya akan dilakukan pelaporan dan evaluasi. Menurut Ratnawati (2011) evaluasi merupakan proses mengukur dan memberi nilai seberapa besar manfaat pelayanan yang telah dicapai berdasarkan dari objek yang seharusnya diberikan dan nyata apakah hasil-hasil dalam pelaksanaan telah efektif dan efisien. Evaluasi yang ada dapat digunakan untuk menilai kinerja manajemen apakah baik atau

buruk, jika baik maka pihak manajemen akan mendapatkan penghargaan berupa bonus atau kenaikan golongan sebaliknya jika kinerja yang ada buruk maka perlu diadakan perbaikan.

Kegiatan evaluasi di RS PKU Muhammadiyah Bantul diketahui dilakukan setelah program selesai dan dilaporkan, dengan demikian pihak manajer keuangan dapat melakukan evaluasi dengan mengecek implementasi penyusunan anggaran setiap 6 bulan sekali. Hasil evaluasi tersebut kemudian memberikan gambaran terhadap implementasi anggaran yang sudah tercapai dan belum tercapai, dengan demikian manajer keuangan akan memperoleh gambaran untuk melakukan proses penganggaran tahun depan berdasarkan evaluasi anggaran yang sudah dievaluasi.

Sejalan dengan penelitian Saray (2014) menyatakan bahwa evaluasi anggaran dan realisasi biaya produksi dapat digunakan untuk melihat kondisi perusahaan sehingga dengan evaluasi yang ada dapat dilihat apakah terjadi penyimpangan yang menguntungkan atau merugikan. Evaluasi anggaran biaya tersebut dapat digunakan sebagai

alat untuk menilai kinerja manajemen perusahaan. Dengan melaksanakan evaluasi sebagai penilaian kinerja dapat membantu perusahaan dalam usaha untuk meningkatkan kinerja manajemen atau membantu perusahaan guna memperbaiki penyimpangan pada biaya produksi sehingga setiap realisasi biaya produksi dapat dikendalikan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi (PPE), sebanyak 10 (100%) responden menyatakan bahwa Direktur merupakan pihak yang berperan dalam pengambilan keputusan, sedangkan pihak yang berperan dalam proses PPE baik saat ini maupun yang akan datang sebanyak 7 (70%) responden menyatakan bagian keuangan dan sisanya 30% ialah bagian operasional. Sejalan dengan penelitian Saray (2014) bahwa bagian keuangan merupakan bagian yang cukup berperan dalam proses PPE, dimana anggaran disusun dan dipelajari oleh bagian keuangan untuk memastikan bahwa perincian anggaran sudah sesuai atau belum. Selanjutnya anggaran diserahkan oleh pimpinan/ direktur lalu dikirimkan ke bagian produksi untuk dilaksanakan.

Terdapat beberapa hambatan yang menunjang bagian anggaran RS PKU Muhammadiyah Bantul pada proses perencanaan, penganggaran dan estimasi, diantaranya ialah hambatan teknis seperti pelaporan anggaran belum bisa *connect* antara Syncore dan SIMRS, padahal anggaran dibuat secara manual, sehingga SDM tidak bisa melihat ketika terdapat data yang lupa tidak dicantumkan, tidak dilaporkan dan lain sebagainya, selain itu hambatan dari SDM seperti program yang dibuat manajer lebih ke hal-hal rutinitas dan perilaku personal, dimana manajer harus mensosialisasikan ke masing-masing manajer bahwa anggaran kegiatan yang sudah dilakukan harus segera dipertanggungjawabkan.

Hambatan teknis dapat diperbaharui dan dikembangkan melalui aplikasi web setiap tahunnya, hal tersebut memungkinkan adanya hambatan teknis pelaporan Syncore yang belum *connect* dengan SIMRS dapat dikembangkan seiring berjalannya waktu. Namun, hambatan yang bersumber dari SDM, dimana manajer masih diharuskan mengingatkan SDM agar dapat mempertanggung jawabkan pekerjaannya dengan segera

menunjukkan bahwa kinerja SDM dalam proses PPE masih dinilai kurang efisien. Perlu adanya kontrol internal secara rutin maupun berkala untuk meningkatkan kesadaran SDM terhadap tanggungjawabnya masing-masing. Penelitian Lacob (2015) menunjukkan bahwa kurangnya kontrol internal dapat menyebabkan pemborosan, penggelapan, akuntansi yang tidak akurat dan menyesatkan, penyelesaian pekerjaan gabungan yang minim karena kurangnya informasi keuangan dan manajemen.

Guna meningkatkan kinerja SDM, perlu adanya perbaikan perencanaan jangka pendek yang dibuat Sekretaris Tim Penyusun Program Kerja dan Anggaran RS dalam proses perencanaan anggaran di RS PKU Muhammadiyah Bantul. Sesuai hasil wawancara bahwa terdapat 4 aspek perencanaan dalam bidang SDM yang menjadi perhatian penting bagi Rumah Sakit, yaitu: kesejahteraan SDM seperti program naik gaji, THR, bonus akhir tahun, subsidi pendidikan sebagai bantuan untuk sekolah anaknya, subsidi korban, rekreasi, olah raga pegawai; pengembangan kemampuan dan ketrampilan SD seperti diklat dan

pelatihan; ketertiban administrasi terkait dokumentasi dan SPO dan perbaikan terkait sarana dan prasarana.

Berdasarkan hasil wawancara didukung teori dan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kegiatan perencanaan, penganggaran, estimasi dan evaluasi keuangan di RS PKU Muhammadiyah Bantul sudah berjalan cukup baik dimana RS telah merencanakan penganggaran berdasarkan rencana jangka pendek, rencana jangka panjang, dan beberapa kajian sebelum melakukan penganggaran. Sedangkan pada proses penyusunan pihak Rumah Sakit menggunakan program yang cukup mendukung proses penganggaran berjalan dengan efektif, didukung pihak-pihak penganggaran yang memiliki kualitas dan kuantitas yang baik sehingga mendukung terciptanya PPE yang baik pula. Perlu adanya perbaikan hambatan teknis dan hambatan SDM yang menjadi kendala bagi Rumah Sakit dalam proses PPE agar kegiatan PPE di RS PKU Muhammadiyah Bantul berlangsung lebih optimal.

KESIMPULAN

1. Perencanaan penganggaran di RS PKU Muhammadiyah Bantul sudah berjalan cukup baik, dimana RS PKU Muhammadiyah telah melakukan perencanaan jangka panjang dan jangka pendek melalui kegiatan kajian lingkungan terlebih dahulu.
2. Proses penganggaran berjalan sesuai prosedur dengan menggunakan aplikasi programming bersifat *bottom up* sehingga mampu meningkatkan kinerja manajemen dalam menyusun anggaran.
3. Proses evaluasi dilaksanakan selama 6 bulan sekali oleh bagian manajer keuangan. Hasil evaluasi tersebut kemudian digunakan sebagai dasar pembuatan anggaran tahun selanjutnya. Masih terdapat beberapa hambatan dalam proses PPE saat ini, seperti hambatan teknis dan SDM mengakibatkan proses PPE berjalan kurang optimal, sehingga perlu adanya perbaikan dengan penyempurnaan/ perbaikan aplikasi dan peningkatkan kinerja SDM berkaitan dengan penganggaran.

References

- Ashanti, Kartika Arum. 2014. *Estimasi Perhitungan Biaya Satuan Pada Prosedur Pelayanan Persalinan Metode Sectio Caesarea*. Penelitian Studi Akuntansi: Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Fadillah, Ibnu. 2017. Analisis Komparatif Anggaran Dan Realisasi Kegiatan Pada Rumah Sakit Jiwa Atma Husada Mahakam Di Samarinda. *eJournal Administrasi Bisnis*, 2017, 5 (1) : 67 - 78
- Lacob and Constantin. 2015. Budget - a perfect tool for performance evaluation health system?. *University of Craiova, MPRA Paper No. 61452, posted 19 January 2015 21:22 UTC*
- Michael, Laurensius Lusiano. 2017. *Evaluasi Proses Penyusunan Anggaran dan Pengendalian Biaya Pemasaran*. Skripsi: Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
- Munandar. 2013. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- O'Mahony and Lyon. 2016. Planning, Budgeting and Forecasting An Eye on the Future. *KPMG LLP, a UK with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved*
- Ratnawati, Ita Dewi. 2011. *Evaluasi Penyusunan dan Realisasi Anggaran pada Rumah Sakit Umum Daerah Karanganyar*

Tahun Anggaran 2008-2010.
Tugas Akhir: USM Surakarta

- Saray, Karamoy, Pusung. 2014.
Evaluasi Anggaran Biaya
Produksi Sebagai Alat Untuk
Menilai Kinerja Manajemen
Pada PT. Manado Media
Grafika. *Jurnal EMBA Vol.2*
No.2 Juni 2014, Hal. 1212-1221
- Suyatno, Kusnadi dan Muhardi. 2018.
Manajemen Keuangan Rumah
Sakit: Konsep dan Analisis. PT.
Refika Aditama: Bandung.
- Zuraidha, Aliefiah Arief, 2014.
Evaluasi Penerapan Sistem
Anggaran Berbasis Kinerja
dalam Pengelolaan Keuangan
BLUD. Thesis: UIN Malang