

# ***THE INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS & MANAGEMENT***

## **PERENCANAAN, PENGANGGARAN DAN FORECASTING DI RUMAH SAKIT AT-TUROTS AL-ISLAMY YOGYAKARTA**

Arif Tantri Hartoyo<sup>1</sup>, Firman Pribadi<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Student of Hospital Management, University of Muhammadiyah Yogyakarta

<sup>2</sup> Lecturer of Hospital Management, University of Muhammadiyah Yogyakarta

Email: reeftantri@gmail.com

### **ABSTRACT**

Budgeting participation is very important to add information that can reduce the ambiguity of roles that support improvements in hospital performance. Management of hospital operating income and costs needs to be done with professional management. This research was a qualitative descriptive study with data collection techniques used interviews, observations, and supporting data. Data analysis consisted of 3 stages, those were data reduction, data presentation, and conclusion drawing / verification. The budget planning process at the At-Turots Al-Islamy Hospital Yogyakarta was not optimally yet, forecasting provided significant benefits in estimation accuracy in the form of savings on funds and provides an effective and efficient description of expenditure estimates. 2018 Proceeding Healthcare. All rights reserved

**Keywords:** Planning; Budgeting; Forecasting;

### **PENDAHULUAN**

Tugas dan kewajiban pemerintah di semua negara adalah untuk menyediakan dan menyelenggarakan kesejahteraan bagi setiap warga negara. Namun, hal tersebut dapat diwujudkan apabila pemerintah bisa memastikan bahwa berbagai kebijakan dan proyek yang bertujuan untuk memenuhi kewajiban ekonomi dan sosial diimplementasikan. Kewajiban yang dipenuhi dapat dilihat di bidang pendidikan, keamanan pangan, perumahan, menciptakan lapangan pekerjaan, penyediaan fasilitas sosial dan perawatan kesehatan salah satunya adalah rumah sakit (Olanrewaju, 2016).

Peningkatan kebutuhan akan kesehatan masyarakat menuntut rumah sakit untuk meningkatkan kemampuan sumber dayanya agar dapat memberikan pelayanan yang baik, bermutu dan profesional baik dari sisi sumber daya, sarana dan prasarana, dan kesiapan dana untuk memberikan pelayanan (Kemenkes RI, 2015). Rumah Sakit sebagai Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yang melayani kepentingan umum, tentunya harus mengutamakan pelayanan yang baik kepada masyarakat, sehingga dalam penyediaan barang dan jasa yang dijual, keuntungan bukan tujuan utama yang dicapai. Maka dari itu, sebagai suatu instansi pemerintahan, rumah sakit dalam menjalankan operasionalnya lebih berfokus pada efisiensi dan efektivitas (Ashanti, 2014).

Rumah sakit kini menghadapi tantangan manajemen yang lebih ketat dan tekanan dari lembaga asuransi kesehatan yaitu audit biaya yang disebabkan oleh peningkatan biaya medis dan layanan medis. Pelaksanaan asuransi kesehatan juga telah mengintensifkan persaingan antara perawatan kesehatan antar rumah sakit (Cheng Tsung Ku, 2011). Hal tersebut berperan dalam peningkatan kualitas layanan kesehatan dan selanjutnya akan berdampak pada implementasi Sistem Asuransi Kesehatan Nasional, serta tekanan dalam bidang keuangan.

Ketidakpastian lingkungan yang berasal dari ukuran yang diambil oleh pemerintah dan pihak pengguna layanan kesehatan telah menuntut rumah sakit untuk memperkuat kinerja pelayanan dalam bidang keunggulan operasional dan struktur keuangan (Aidemark dan Funck, 2009). Salah satu hasil penelitian yang dilakukan oleh Olurankinse (2012) menunjukkan bahwa kinerja anggaran sebagai fungsi kecukupan dana menyatakan bahwa ketidakmampuan untuk memenuhi harapan dan kinerja di bawah standar adalah sebagai akibat dari proses anggaran yang buruk ditambah dengan pengelolaan dana yang buruk. Oleh sebab itu dibutuhkan sebuah perencanaan yang matang dalam penyusunan penganggaran serta *forecasting* yang tepat.

Dibidang manajemen akuntansi sistem control penganggaran adalah alat umum digunakan dalam mengendalikan biaya dan meningkatkan kinerja. Melalui perencanaan, melaksanakan, dan mengaudit anggaran, fungsi-fungsi manajerial (perencanaan, koordinasi, motivasi, dan pengendalian) bisa dilakukan. Di antara sistem pengendalian anggaran, penganggaran partisipatif adalah satu dengan efek dorongan (Cheng Tsung Ku, 2011). Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Partisipasi penyusunan anggaran sangat penting untuk menambah informasi yang dapat mengurangi ambiguitas peran yang mendukung perbaikan kinerja di rumah sakit (Fransiska, 2013). Pengelolaan pendapatan dan biaya operasional rumah sakit perlu dilakukan dengan manajemen yang bersifat profesional.

Manajemen pengelolaan keuangan rumah sakit ruang lingkupnya meliputi penyusunan anggaran pendapatan dan belanja (penganggaran/*budgeting*), akuntansi (*accounting*), pemeriksaan keuangan (*auditing*) dan pengadaan (*purchase and supply*) (Artini, 2015). Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta bertanggung jawab penuh dengan penataan pengelolaan keuangan sekaligus jalannya roda bisnis. Dalam rangka mewujudkan visi Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta yaitu menjadi rumah sakit umum pilihan di daerah Sleman barat, yang memiliki pelayanan sesuai syariat Islam dengan pelayanan yang berfokus pada pasien (*patient centered care*) dengan merealisasikan nilai-nilai islam ke dalam seluruh aspek pelayanan dan manajemen rumah sakit.

Untuk meningkatkan percepatan indikator kinerja yang telah ditetapkan, diperlukan kesinambungan penyelenggaraan program peningkatan pelayanan rumah sakit. Diperlukan 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 Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta melaksanakan kegiatan penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).

Kegiatan ini dilakukan dengan metode *Buttom Up*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui program kerja unit/ instalasi dan kebutuhan setiap unit/ instalasi sehingga manajemen dapat menentukan program kerja unit/ instalasi dan kebutuhan setiap unit/ instalasi yang akan menjadi prioritas. RBA dalam rumah sakit merupakan faktor yang penting, dalam penerapan dirumah sakit membutuhkan penyusunan perencanaan, penganggaran serta *forecasting* RBA di rumah sakit.

## METODE PENELITIAN

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

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Perencanaan di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta

Perencanaan merupakan faktor yang sangat menentukan bagi rumah sakit, tanpa perencanaan anggaran rumah sakit tidak dapat menjalankan pelayanan dan melaksanakan operasionalisasi secara menyeluruh. Setiap kegiatan membutuhkan perencanaan yang matang dan sistematis sehingga sasaran yang ingin dicapai dapat dilaksanakan dengan lancar, karena itu dalam perencanaan anggaran Rumah Sakit harus memperhatikan visi dan misi, indikator pelayanan Rumah Sakit dan mengacu pada rencana strategis serta menyesuaikan dengan Pendapatan Asli Daerah (Agusalim dkk, 2013).

Hasil wawancara menunjukkan bahwa proses perencanaan anggaran yang dilakukan di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta diketahui belum berjalan dengan maksimal. Meskipun perencanaan anggaran disusun oleh masing-masing unit dan kemudian disampaikan ke atasan namun berdasarkan metode konsumtif belum berjalan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berjalan dengan baik namun dalam konsumtifnya masih kurang baik, sehingga proses perencanaan belum dikatakan maksimal. Artinya terdapat partisipasi yang baik SDM antar bagian dalam melakukan penyusunan perencanaan anggaran di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta.

Penelitian Fransiska (2013) menyatakan bahwa adanya partisipasi yang melibatkan unit layanan dirumah sakit mulai dari instalasi atau antar unit layanan di Rumah Sakit, sesuai dengan konsep perencanaan dengan pendekatan *participatory* bahwa bawahan/ semua pihak diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam berbagai keputusan yang dibuat organisasinya, baik keputusan tersebut secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada kinerja rumah sakit.

Dalam konsumtifnya berkaitan dengan bagian farmasi dinilai kurang baik karena adanya beberapa peralatan dan obat yang sering terhambat karena proses inkaso. Sedangkan pada bagian umum masih adanya beberapa data yang kurang valid, sehingga penganggaranpun tidak terencana dengan baik. Didukung tanggapan responden berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan bahwa hambatan terbesar dalam penggunaan data yang efektif dan efisien dalam proses perencanaan adalah kualitas data dan biaya. Hal tersebut dikarenakan anggaran mengacu pada rencana inklusif yang digunakan organisasi untuk memperoleh dan menggunakan sumber keuangan serta sumber daya non finansial selama periode waktu tertentu. Hal ini menggambarkan rencana tindakan organisasi dalam format yang dapat dikuantifikasi (Tsung Lu, 2011).

Kaitanya dengan hambatan yang ada, pihak rumah sakit memiliki beberapa solusi agar proses perencanaan berjalan dengan maksimal, diantaranya meningkatkan ketelitian dalam pengambilan data dan memperbaiki semua anggaran yang diajukan oleh masing-masing bagian. Karena itu, pengajuan perencanaan sarana prasarana harus disesuaikan dengan skala prioritas kebutuhan dan mempertimbangan kondisi keuangan Rumah Sakit. Selain itu, rumah sakit juga berhal meminta bantuan keuangan dari pihak yayasan. Olanrewaju (2016) menyatakan bahwa untuk memenuhi tujuan anggaran, sangat penting untuk menyisihkan tabungan atau perusahaan dapat meminjam dari sumber luar.

Dalam perencanaan anggaran Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta telah menjalankan mekanisme penganggaran baik secara internal Rumah Sakit maupun mekanisme yang diatur oleh pemerintah. Hal ini dibuktikan dalam perencanaan anggaran Rumah sakit selalu berdasar permintaan dari bawah (*bottom up*) melalui struktural yang berkaitan langsung atau sesuai jenis permintaan dan kebutuhan kepada tupoksi siapa yang diperlukan selanjutnya disusun dalam bentuk kegiatan yang dianggarkan. Mekanisme tersebut telah disesuaikan dengan Program dan kegiatan yang ada dalam Renstra Rumah Sakit.

## 2. Penganggaran di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta

Menurut Ikhsan, dkk (2014: 163) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan keuangan dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Anggaran merupakan hasil output terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Hasil wawancara menunjukkan bahwa implementasi sistem penganggaran di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta sudah berjalan dengan cukup baik.

Meskipun belum terlaksana dengan maksimal, namun implementasi yang cukup baik tidak lepas dari semua bidang yang berperan dalam pelaksanaan penganggaran, diantaranya kepala bidang bagian keuangan. Selain itu, ketersediaan dana merupakan kunci sukses implementasi anggaran yang dilaksanakan Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta sejauh ini. Menurut Sasongko (2010) 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 bagian lainnya. Dalam pengelolaan organisasi manajemen menetapkan Budget atau Anggaran. Dimana anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek dalam organisasi.

Distribusi tanggapan responden menunjukkan sebanyak 75% responden menyatakan bahwa bagian keuangan merupakan pihak yang paling banyak dalam proses perencanaan saat ini. Selain itu, bagian sarana prasarana dan direktur juga berperan menghabiskan waktu dalam proses penganggaran saat ini dan yang akan datang. Dimana bagian sarana prasarana berkaitan dengan perencanaan anggaran untuk kelengkapan sarana prasarana yang dibutuhkan rumah sakit, sementara bagian keuangan merupakan pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan merealisasikan anggaran, dan direktur harus mengestimasi pendapatan dan memberi persetujuan yang dianggarkan atau direncanakan oleh masing-masing bagian. Adanya kerja sama yang baik tersebut akan mendukung terciptanya anggaran dengan baik.

Anggaran yang baik dapat dijadikan acuan agar kegiatan operasional tetap berjalan dengan baik dan sesuai dengan dana yang ada, dengan demikian tidak akan terjadi over atau under budget. Tsung Lu (2011) menyatakan bahwa hanya ketika pimpinan penganggaran memiliki sikap anggaran positif, maka ia mampu mencapai fungsi penganggaran manajemen keuangan, pengendalian biaya, perencanaan sumber daya, dan pengukuran kinerja. Karena pencapaian rasio target anggaran adalah kinerja anggaran dasar terkait dengan manajemen puncak, seperti rasio pencapaian biaya medis, pendapatan medis, dan margin kotor medis. Karena itu, semakin tinggi kegunaannya dan relevansi anggaran, semakin membantu organisasi untuk secara akurat menilai apakah setiap departemen memenuhi objek strategis atau persyaratan peraturan Asuransi Kesehatan Nasional.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa penganggaran di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta diketahui sudah cukup baik namun belum terlaksana secara maksimal, terdapat beberapa kegiatan yang belum sesuai dengan kebutuhan rumah sakit, seperti proses operasi yang masih terkendala sehingga perlu dilakukan perbaikan agar tercipta penganggaran yang maksimal. Anggaran yang efektif akan memotivasi anggota untuk bekerja menuju tujuan organisasi, yang bisa juga berfungsi sebagai kriteria kontrol kinerja departemen.

## 3. Forecasting di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta

Pada tahap *forecasting* kinerja, rumah sakit dapat memperoleh kegunaan untuk memperbaiki pelaksanaan dan perencanaan kembali suatu program, sehubungan dengan hal ini perlu adanya beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain mengecek relevansi dari program dalam hal perubahan-perubahan kecil yang terus menerus, mengukur kemajuan terhadap target yang direncanakan, menentukan sebab dan faktor di dalam maupun di luar yang mempengaruhi pelaksanaan program (Fransiska, 2013).

Berdasarkan hasil wawancara diketahui adanya data eksternal akan memberikan manfaat secara signifikan terhadap *forecasting* penganggaran seperti penghematan dana, ketepatan pendapatan dan pengeluaran anggaran suatu rumah sakit yang sesuai kebutuhan Rumah Sakit. Dengan melihat ulang data 3 bulan sampai 1 tahun yang lalu akan memberikan gambaran keberhasilan dan/atau kegagalan suatu kebijakan atau program dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Selain itu, adanya *forecasting* akan memberikan perkiraan masa depan agar keuangan Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta berjalan dengan efektif dan efisien. Sejalan dengan pernyataan

Artini (2015) bahwa hasil *forecasting* bermanfaat sebagai sumber informasi dalam pengambilan keputusan untuk melanjutkan, melakukan perbaikan, ataupun menghentikan suatu kebijakan, program dan kegiatan organisasi. Kegiatane estimasi yang dilakukan dengan baik maka akan memberikan perkiraan pendapatan dan pengeluaran secara tepat, begitupula sebaliknya.

Hasil tanggapan responden terkait perencanaan, penganggaran dan estimasi merupakan proses perusahaan yang menghubungkan operasi dengan keuangan, sebanyak 100% respoden beranggapan bahwa perencanaan penganggaran dan *forecasting* harus dilakukan dalam kemitraan antar operasi dan keuangan dengan memperhitungkan risiko perusahaan. SDM yang menyusun anggaran akan menghasilkan *forecasting* sesuai hasil anggaran tersebut. Hal tersebut mampu melacak kinerja bisnis yang diharapkan, sehingga keputusan yang tepat waktu bisa diambil untuk mengatasi kekurangan terhadap target, atau memaksimalkan suatu peluang yang muncul (KPMG, 2015).

Penelitian Aalto (2012) menunjukkan ketika laporan-laporan *forecasting* digunakan secara interaktif, mereka harus mengarah pada rencana aksi yang telah direvisi seperti yang ditunjukkan, sehingga proses peramalan dan organisasi akan selaras untuk memungkinkan adanya informasi secara integrasi dan dapat meningkatkan perkiraan akurasi, sehingga pengetahuan dan konsensus yang lebih baik dalam organisasi dapat tercapai.

Direktur dan bagian keuangan merupakan pihak yang berperan dalam proses dan pengambil keputusan *forecasting* sekarang dan di masa depan. Untuk menyiapkan ramalan yang dapat diandalkan, orang yang menyiapkannya haruslah orang yang mengenal lingkungan secara kompetitif (Aalto, 2012). Jika bagian keuangan merupakan pihak yang menyusun dan telah memiliki pengalaman cukup baik dalam pengelolaan anggaran, direktur merupakan pihak yang berkaitan dengan pengambilan kebijakan melalui bantuan para manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran dapat diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*.

## KESIMPULAN

1. Proses perencanaan anggaran di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta diketahui belum berjalan dengan maksimal. Dalam praktiknya perencanaan anggaran berjalan dengan baik karena disusun berdasarkan partisipatif masing-masing unit sampai ke atasan namun berdasarkan metode konsumtif belum berjalan dengan baik.
2. Penganggaran di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta diketahui sudah cukup baik, masih terdapat beberapa kegiatan yang belum sesuai dengan kebutuhan dan rumah sakit, sehingga perlu dilakukan perbaikan penganggaran agar tercipta penganggaran yang maksimal.
3. Kegiatan *forecasting* di Rumah Sakit At-Turots Al-Islamy Yogyakarta memberi manfaat secara signifikan dalam hal akurasi estimasi berupa penghematan dana dan memberi gambaran terhadap perkiraan pengeluaran secara efektif dan efisien.

## REFERENCES

- Aidemark LG, Funck EK. 2009. Measurement and healthcare management. *Financ. Account. Manag.* 25(2): 253-276.
- Artini, Sri Yoni. 2015. Evaluasi Anggaran Pendapatan Dan Belanja Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen & Bisnis ISSN : 1892-8486, Volume 12 Nomor 1 Pebruari 2015*
- Ashanti. 2014. Estimasi Perhitungan Biaya Satuan Pada Prosedur Pelayanan Persalinan Metode *Section Caesarea*. *Naskah Publikasi*. Universitas Atmajaya Yogyakarta.
- Cheng Tsung Ku. 2011. Relationships among budgeting control system, budgetary perceptions, and performance: A study of public hospitals. *African Journal of Business Management Vol. 5(15), pp. 6261-6270, 4 August, 2011*

- Fransiska, Herawati dan Witcahyo. 2013. *Efektivitas Penyusunan Perencanaan Anggaran Logistik melalui Pendekatan Participatory di RSUD Dr. Mohamad Saleh Kota Probolinggo*. Artikel Ilmiah Hasil Penelitian Mahasiswa 2013
- Ikhsan dan Dharmanegara. 2014. *Akuntansi dan Manajemen Keuangan Rumah Sakit*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Kementrian Kesehatan RI. 2015. Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Tahun 2015 – 2019.
- Olanrewaju. 2016. Evaluating The Role Of Budget As A Mechanism For Expenditure Control In Government Parastatals (A Case Study Of Some Selected Local Government In Lagos State, Nigeria). *International Journal of Advanced Academic Research / Social & Management Sciences / ISSN: 2488-9849 Vol. 2, Issue 7 (July 2016)*