
Analisis Perencanaan, Penganggaran, dan Estimasi dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Nurul Anisa¹, Firman Pribadi²

¹ Magister Manajemen Rumah Sakit, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA, DIY

² Magister Manajemen Rumah Sakit, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA, DIY

Email: nurulanisa_91@yahoo.com

INTISARI

Latar Belakang: Perencanaan dan penyusunan anggaran yang tepat dapat didapat dengan membandingkan serta menganalisa biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Hal tersebut dapat memberikan informasi bagi manajemen untuk mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan utilitas sistem anggaran perusahaan. Anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja dan evaluasi kerja. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner dan menggunakan data penunjang. Analisis data dengan menggunakan 3 tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil dan Pembahasan: Perencanaan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan dengan sistem *bottom up* dan berdasarkan acuan dari tahun sebelumnya. Penganggaran di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melibatkan beberapa pihak didalam prosesnya. Proses estimasi saat ini belum berjalan dengan optimal sehingga perlu perbaikan dalam menghadapi hambatan yang ada agar proses PPE dapat berjalan dengan lebih maksimal di masa mendatang atau tahun-tahun berikutnya. **Kesimpulan:** Proses estimasi saat ini belum berjalan dengan optimal sehingga perlu perbaikan dalam menghadapi hambatan yang ada agar proses PPE dapat berjalan dengan lebih maksimal di masa mendatang atau tahun-tahun berikutnya.

Kata Kunci: Perencanaan, Penganggaran, Estimasi, Mutu Pelayanan

PENDAHULUAN

Sistem keuangan Negara saat ini telah memasuki babak baru. Hariadi menyatakan bahwa reformasi di dalam manajemen keuangan Negara diawali dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan negara, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang perbendaharaan Negara dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Zuraidha, 2014). Undang-Undang tersebut menuntut pemerintah untuk memperbaiki sistem pengelolaan

keuangan Negara menuju pengelolaan yang transparan dan akuntabel.

Rumah Sakit termasuk salah satu unit usaha jasa pelayanan sosial dibidang media klinis yang turut andil dalam pengelolaan keuangan Negara. Menurut Waworuntu (2013) beberapa rumah sakit saat ini masih memiliki kualitas jasa layanan yang memperhatikan. Hal ini antara lain disebabkan karena keterbatasan sumber daya, baik sumber daya finansial maupun sumber daya non finansial. Tuntutan peningkatan kualitas jasa layanan membutuhkan berbagai dana investasi yang tidak

sedikit. Untuk itu diperlukan suatu sistem untuk mengatur dan mengendalikan usaha yang dilakukan oleh rumah sakit. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian perlu disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Menurut Aguslim, dkk (2013) sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh manajer departemen dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam sistem kontrol anggaran.

Sistem kontrol anggaran merupakan salah satu komponen yang berperan penting untuk melakukan pengendalian terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Manoharan Nair (2017) menunjukkan bahwa di India banyak perhatian telah diberikan kepada peningkatan kendali anggaran dan perencanaan serta terdapat

hubungan timbal balik dari mereka. Adanya pengalokasian anggaran untuk tujuan tertentu membuat manajer harus mempertimbangkan perencanaan operasi aktual untuk dapat berubah lebih baik. Hal tersebut mendorong manajer mengkoordinasikan kegiatan organisasi untuk memeriksa hubungan antara operasi mereka dan departemen lain dengan cara mengendalikan sumber daya; mengomunikasikan rencana ke berbagai pusat tanggung jawab manajer, memotivasi manajer untuk berusaha mencapai tujuan anggaran, mengevaluasi kinerja manajer, memberikan visibilitas ke dalam kinerja perusahaan dan untuk akuntabilitas.

Temuan penelitian Adongo *et al* (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara kontrol anggaran dan kinerja keuangan perusahaan negara. Fitur anggaran mencerminkan kemampuan untuk memprediksi pencapaian keuangan organisasi. Faktor manusia dalam kontrol anggaran sehingga komitmen manajerial, motivasi

karyawan, pelatihan karyawan, kompetensi serta sikap mempengaruhi proses kontrol anggaran. Proses pengendalian anggaran menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja keuangan perusahaan negara melalui kegiatan keuangan, serta usaha investasi yang dilakukan oleh organisasi.

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 estimasi yang tepat.

Dengan adanya perencanaan dan penyusunan penganggaran yang tepat dengan membandingkan dan menganalisa biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, dapat memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan

mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan utilitas sistem anggaran perusahaan. Karena anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja dan evaluasi kerja.

Menurut Surajkumar (2011) efisiensi dan utilitas sistem anggaran tergantung pada keterampilan dan pengalaman manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan penganggaran keuangan dalam suatu organisasi tidak dapat dilaksanakan secara otomatis karena perlu adanya kegiatan berkelanjutan seperti pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja dan evaluasi kerja untuk pelaksanaan anggaran yang efektif dan optimal.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adalah untuk mengetahui perencanaan, penganggaran dan estimasi dalam

meningkatkan mutu pelayanan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang akan mendeskripsikan objek dan subjek penelitian melalui proses analisis perencanaan, penganggaran dan estimasi dalam meningkatkan mutu pelayanan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuesioner dan menggunakan data penunjang. Subjek penelitian adalah tim anggaran di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Analisis data dengan menggunakan 3 tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

HASIL dan PEMBAHASAN

Rumah Sakit termasuk salah satu unit usaha jasa pelayanan sosial dibidang media klinis yang turut andil dalam pengelolaan keuangan Negara. Menurut Waworuntu (2013) beberapa rumah sakit saat ini masih memiliki kualitas jasa layanan yang memperhatikan. Hal ini antara lain disebabkan karena keterbatasan sumber daya, baik sumber daya finansial maupun sumber daya non finansial. Tuntutan peningkatan

kualitas jasa layanan membutuhkan berbagai dana investasi yang tidak sedikit. Untuk itu diperlukan suatu sistem untuk mengatur dan mengendalikan usaha yang dilakukan oleh rumah sakit yaitu melalui perencanaan, penganggaran dan estimasi. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian perlu disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Perencanaan merupakan faktor yang sangat menentukan bagi rumah sakit, tanpa perencanaan anggaran rumah sakit tidak dapat menjalankan pelayanan dan dalam pelaksanaan operasional membutuhkan sebuah perencanaan. 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).

Perencanaan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan dengan sistem bottom up dan berdasarkan acuan dari tahun sebelumnya. Sistem bottom up 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.

Menurut Artini (2015) perencanaan anggaran atau Rencana Bisnis Anggaran (RBA) merupakan penjabaran Rencana Strategi Bisnis yang dipergunakan sebagai pedoman kerja dan kegiatan dalam satu tahun anggaran sesuai Visi, misi dan tujuan rumah sakit yang telah ditetapkan. Rencana kerja merupakan suatu hasil yang akan dijadikan pedoman dasar dalam melaksanakan kegiatan operasional rumah sakit rencana yang disusun secara sistematis meliputi seluruh kegiatan rumah sakit yang dinyatakan dalam unit moneter meliputi rencana kerja anggaran pendapatan dan belanja yang berlaku untuk jangka waktu tertentu dan dilanjutkan dalam penyusunan penganggaran.

Penganggaran di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta terdapat beberapa pihak yang terlibat didalam prosesnya yaitu Supervisor, Manajer, dan Direktur. Proses bottom up dilakukan oleh Supervisor dengan membuat program kerja dan anggaran kemudian dilanjutkan penyerahan kepada Manajer serta Admin keuangan. 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 dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam proses tersebut.

Penganggaran sangat penting dalam arti bahwa itu menentukan cara di mana rumah sakit dapat mencapai tujuan keuangan dan lainnya. Penganggaran adalah perkiraan

tentang tindakan masa depan manajemen dalam bentuk Laporan keuangan (Manoharan Nair, 2017). Akuntansi manajemen memberikan informasi yang berguna bagi manajemen untuk mengembangkan strategi. Untuk mencapai tujuan organisasi, implementasi kontrol internal diperlukan.

Penganggaran mampu membantu perencanaan operasi yang sebenarnya dengan proses kendali manajer untuk mempertimbangkan bagaimana kondisi bisa berubah dan apa langkah-langkah yang harus diambil sekarang dan dengan mendorong manajer untuk mempertimbangkan masalah sebelum muncul (Manoharan Nair, 2017). Adanya penganggaran mampu mengendalikan sumber daya dalam penentuan kebutuhan rumah sakit dan mengomunikasikan rencana ke berbagai pusat tanggung jawab manajer, memotivasi manajer untuk berusaha mencapai tujuan anggaran, mengevaluasi kinerja, memberikan visibilitas ke dalam kinerja rumah dan pencapaian target rumah sakit yaitu keuntungan melebihi jumlah tabungan tahun lalu dan program kerja terlaksana sesuai jangka waktu yang telah ditentukan.

Hasil tanggapan responden terkait perencanaan, penganggaran dan estimasi merupakan proses perusahaan yang menghubungkan operasi dengan keuangan, sebanyak 100% responden beranggapan bahwa perencanaan penganggaran dan forecasting harus dilakukan dalam kemitraan antar operasi dan keuangan dengan memperhitungkan risiko

perusahaan. Proses perencanaan, penganggaran dan estimasi di rumah antara keuangan dan operasional dalam praktiknya saling berkesinambungan yaitu antara sumberdaya manusia dan fasilitas yang tersedia.

Pencapaian Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak lepas dari beberapa faktor yang mendukung terlaksananya bussiness plan tersebut. Adanya aplikasi khusus dalam penganggaran dapat membantu terlaksananya pencapaian target rumah sakit. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk sementara masih menggunakan Microsoft Excel dan aplikasi khusus penyusunan anggaran baru akan dipakai bulan Oktober mendatang.

Menurut O'Mahony et al (2016), perencanaan, penganggaran dan estimasi di sebuah rumah sakit harus berfungsi dengan baik untuk mendukung aktivitas kinerja yang lebih baik dalam jangka panjang. Dengan adanya pengalokasian sumber daya sesuai tujuan strategis dan merencanakan tindakan untuk membantu memenuhi sasaran strategis perusahaan mampu mengubah keadaan menjadi lebih baik dan meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit. Mutu pelayanan adalah suatu penampilan yang pantas atau sesuai dengan standar dan prosedur dari suatu intervensi yang diketahui aman yang dapat memberikan hasil kepada masyarakat yang bersangkutan (Satrianegara, 2014: 197).

Selain adanya faktor pendukung timbulnya hambatan-hambatan selama proses menunjukkan

bahwa PPE saat ini belum berjalan dengan optimal yaitu pada bagian proses estimasi atau forecasting, untuk itu perlu adanya perbaikan terhadap hambatan yang ada sehingga proses PPE dapat berjalan dengan lebih maksimal di masa mendatang atau tahun-tahun berikutnya. Melakukan penggabungan data internal dan eksternal dalam rumah sakit akan bermanfaat dalam proses estimasi atau forecasting.

Penelitian Zuraihda (2014) menjelaskan bahwa kendala yang ditemukan dalam proses perencanaan, penganggaran dan estimasi yaitu adanya sistem akuntansi biaya untuk mempermudah perhitungan anggaran akibatnya perhitungan lebih banyak menggunakan estimasi dan kurangnya kemampuan sumber daya manusia dalam memahami sistem anggaran dan kurangnya kemampuan dalam analisis biaya sehingga sistem anggaran ini kurang berjalan dengan maksimal. Sistem anggaran yang berjalan kurang maksimal perlu adanya perbaikan terhadap hambatan yang ada sehingga proses PPE dapat berjalan dengan lebih maksimal di masa mendatang atau tahun-tahun berikutnya. Perlu adanya pembuatan pedoman atau acuan yang rinci mengenai pelaksanaan PPE. Melakukan kajian internal dan eksternal mampu membantu dalam proses penyusunan PPE dan meminimalisir hambatan yang muncul. Sesuai hasil wawancara kajian internal dilakukan dengan selalu mempertimbangkan hasil laba dan rugi serta segala bentuk program kerja dilaksanakan sesuai visi dan misi rumah sakit. Hal ini bertujuan agar staf

maupun bagian manajemen tidak salah dalam menafsirkan pelaksanaan Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi (PPE). Selain itu pedoman ini akan mempermudah setiap orang yang ada dalam Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk mengerti, memahami dan melaksanakan setiap tahap yang ada dalam system PPE.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian bisa diambil kesimpulan berdasarkan maksud dan tujuan penelitan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan dengan sistem bottom up dan berdasarkan acuan dari tahun sebelumnya. Sistem bottom up dilakukan untuk mengetahui program kerja unit dan kebutuhan setiap unit sehingga manajemen dapat menentukan program kerja dan kebutuhan setiap unit yang akan menjadi prioritas.
2. Penganggaran di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta terdapat beberapa pihak yang terlibat didalam prosesnya yaitu Supervisor, Manajer, dan Direktur. Proses bottom up dilakukan oleh Supervisor dengan membuat program kerja dan anggaran kemudian dilanjutkan penyerahan kepada Manajer serta Admin keuangan.
3. PPE saat ini belum berjalan dengan optimal yaitu pada bagian proses estimasi atau forecasting, untuk itu perlu adanya perbaikan terhadap hambatan yang ada sehingga proses PPE dapat berjalan dengan lebih maksimal di masa mendatang atau tahun-tahun berikutnya.

SARAN

1. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta :

- a. Melakukan penggabungan data internal dan eksternal dalam rumah sakit akan bermanfaat dalam proses estimasi atau forecasting.

- b. Perlu adanya pembuatan pedoman atau acuan yang rinci mengenai pelaksanaan Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi (PPE).

- c. Evaluasi dan penilaian keberhasilan pelaksanaan Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi (PPE) agar keselarasan antara rencana penganggaran dan estimasi dapat tercapai.

2. Peneliti selanjutnya

Bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi (PPE) dapat mengambil materi lain dan dilakukan pada tempat yang berbeda serta menambahkan variable yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Adongo and Jagongo. 2013. Budgetary Control as a Measure of Financial Performance of State Corporations in Kenya. *International Journal of Accounting and Taxation*, Vol. 1 No. 1, December 2013

Agusalim, Indar dan Alimin. 2013. Analisis Mekanisme Penganggaran Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Studi Kasus Rumah Sakit Umum Anutapura Palu Tahun 2011. *Jurnal AKK*, Vol 2 No 1, Januari 2013, hal 8-17.

Ambarwati. 2015. Analisis Penganggaran Belanja Makanan Pasien di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Soreang Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi Volume XII Nomor 3*

Artini, Wayan Sri. 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

Nair, Manoharan. 2017. Budgeting and Budgetary Control System: A study on Selected Indian Companies. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)* ISSN: 2319-4421 Volume 6, No. 8, August 2017

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

Olurankinse. 2012. Analysis of the effectiveness of capital expenditure budgeting in the local government system of Ondo State, Nigeria. *Journal of Accounting and Taxation* Vol. 4(1), pp. 1-6, February 2012 Available online at <http://www.academicjournals.org/JAT>

Waworuntu, Tika Sari. 2013. Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen BLU RSUP PROF.DR. R.D. Kandou Manado. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 904-913

Wiyono. (2000). *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan*. Surabaya: Airlangga University Press. Hal 13-42
Zuraidha, Aliefiah Arief, 2014. Evaluasi Penerapan Sistem Anggaran Berbasis