

EVALUASI REALISASI ANGGARAN BELANJA RUMAH SAKIT BHAYANGKARA KOTA MANADO

Dwiky F. Yahya¹, Harun Odang², Iskandar Zulkarnain³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sulawesi Utara

Correspondence: dwikyayahya12@gmail.com

Info Artikel

Riwayat artikel:

Diterima 4 Agustus 2025

Direvisi 20 Agustus 20xx

Diterima 26 Agustus 20xx

Kata kunci:

Manajemen Keuangan, Evaluasi
Realisasi Anggaran.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji secara menyeluruh efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran belanja di Rumah Sakit Bhayangkara. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk memperoleh data deskriptif yang dapat menggambarkan komposisi dan karakteristik unit yang diteliti. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Bhayangkara Manado serta pembahasan terkait analisis perencanaan dan realisasi anggaran, peneliti menyimpulkan bahwa pada tahun 2020, 2021, dan 2022, anggaran belanja operasional maupun belanja modal telah sesuai dengan apa yang telah disetujui oleh Kementerian Keuangan. Namun, persentase penerimaan anggaran cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun, terutama pada tahun 2022. Penurunan ini terutama disebabkan oleh berkurangnya jumlah pasien yang berobat di Rumah Sakit Bhayangkara Manado.



©2025 Para Penulis. Diterbitkan oleh PT. Meka Insight Publisher. Artikel ini merupakan artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Menurut Undang-Undang No. 4 Tahun 2009, rumah sakit adalah penyelenggara pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna, meliputi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif. Sebagai institusi pelayanan kesehatan, rumah sakit dipengaruhi perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan teknologi, serta kondisi sosial-ekonomi, sehingga dituntut untuk meningkatkan mutu layanan yang terjangkau demi tercapainya derajat kesehatan setinggi-tingginya (Wijaya et al., 2023). Dalam manajemen rumah sakit, perencanaan menjadi faktor penting sebagai acuan pencapaian tujuan, khususnya perencanaan anggaran yang memengaruhi seluruh aktivitas pelayanan dan operasional, termasuk di Rumah Sakit Bhayangkara. Tanpa anggaran, operasional rumah sakit tidak dapat berjalan maksimal. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan dengan target yang ingin dicapai oleh manajer dalam periode tertentu. Anggaran digunakan manajemen tingkat atas untuk menerjemahkan tujuan organisasi ke bentuk kuantitatif dan waktu, lalu mengkomunikasikannya kepada manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka pendek maupun jangka panjang (Wijaya et al., 2023). Pencapaian efisiensi dan efektivitas kerja rumah sakit sangat bergantung pada perencanaan anggaran yang matang, karena analisis anggaran membantu menentukan target belanja operasional agar tidak menyimpang dari alokasi yang tersedia (Umami, 2019).

Menurut (Turnip & Soewondo, 2022), anggaran adalah rencana tertulis kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu. Sejalan dengan itu, (Meiliana, 2022) menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana kegiatan manajemen dalam periode tertentu secara kuantitatif. Perencanaan anggaran juga membatasi pembelanjaan sesuai rencana manajemen. Jika perencanaan anggaran kurang tepat, pembahasan anggaran menjadi sulit, memerlukan revisi dan penyusunan ulang yang memakan waktu (Umami, 2019).

Selain perencanaan, anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian. Menurut Sondang S. Giagian dalam (Umami, 2019), pengendalian anggaran adalah proses sistematis penetapan standar pelaksanaan, membandingkan realisasi dengan rencana, mengatur penyimpangan, dan melakukan koreksi agar tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Kegiatan pengendalian meliputi perencanaan, pengawasan, monitoring, evaluasi, dan koreksi (Wijaya et al., 2023). Keberhasilan fungsi anggaran berpengaruh terhadap keberhasilan sistem pengendalian organisasi, karena melalui anggaran manajemen dapat menilai efektivitas dan efisiensi unit kerja (Yahya, 2024).

Sebagai unit bisnis, rumah sakit perlu mengendalikan seluruh kegiatannya melalui penyusunan anggaran yang mempertimbangkan pengalaman masa lalu, kondisi saat ini, dan proyeksi masa depan,

baik jangka pendek maupun panjang. Anggaran berperan sebagai alat pengendalian, perencanaan, evaluasi, sekaligus peringatan dini terhadap potensi inefisiensi dan inefektivitas. Oleh karena itu, penyusunan anggaran harus dievaluasi untuk mengetahui efektivitasnya sebagai alat pengendalian manajemen (Yahya, 2024).

Fokus penelitian ini adalah mengkaji secara mendalam efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran belanja Rumah Sakit Bhayangkara. Pemilihan fokus ini didasarkan pada penelaahan pustaka, temuan penelitian terdahulu, serta informasi dari informan, dengan tujuan menjawab rumusan masalah: “Seperti apa efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran belanja Rumah Sakit Bhayangkara?”. Penelitian ini bersifat kualitatif sehingga memungkinkan ditemukannya penyebab-penyebab baru di lapangan yang dapat memperluas dan mengembangkan penelitian lebih lanjut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran belanja Rumah Sakit Bhayangkara. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat dalam membantu pengelolaan anggaran rumah sakit untuk menilai efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran sehingga memungkinkan dilakukan evaluasi, menjadi bahan pertimbangan bagi pihak pengelola anggaran dalam penggunaan dana, serta menambah literatur terkait realisasi anggaran belanja rumah sakit.

Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang menyediakan, mengembangkan, dan menafsirkan informasi bagi manajer untuk perencanaan, pengendalian operasi, serta pengambilan keputusan (Umami, 2019). Menurut (Wibowo, 2022), akuntansi manajemen membantu manajemen merumuskan strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber daya, mengendalikan biaya operasional, serta mengevaluasi kinerja dengan indikator keuangan dan non-keuangan. Anggaran atau budget, sebagaimana dijelaskan (Umami, 2019), adalah estimasi kinerja dalam satuan finansial yang menjadi rencana tindakan manajerial, berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan, serta memuat unsur perencanaan dan pengendalian. Anggaran memiliki karakteristik seperti dinyatakan dalam satuan moneter, mencakup periode tertentu, memerlukan komitmen manajemen, dan dianalisis jika terjadi penyimpangan (Wijaya et al., 2023). Jenisnya meliputi anggaran operasional dan keuangan, dengan Rencana Anggaran Biaya (RAB) sebagai komponen penting yang memuat rincian dana untuk bahan baku, upah, dan biaya lain, berfungsi sebagai acuan pelaksanaan, kontrol pengeluaran, dan pencegah pemborosan atau pembengkakan biaya (Wibowo, 2022).

Laporan realisasi anggaran berperan penting sebagai instrumen pengendalian, yang menurut (Wijaya et al., 2023) memuat ikhtisar sumber, alokasi, dan penggunaan dana ekonomi pemerintah daerah, serta perbandingan antara anggaran dan realisasi dalam periode tertentu. Laporan ini mencakup unsur pendapatan LRA, belanja, transfer, dan pembiayaan, serta berfungsi sebagai umpan balik manajemen untuk evaluasi dan perbaikan kinerja. Menurut Narumondang Bulan Siregar (Umami, 2019), penyusunan anggaran harus realistis, melibatkan top management, adil, serta disertai laporan realisasi yang akurat dan tepat waktu. Keberhasilan pelaksanaan anggaran memerlukan dukungan seluruh personalia, koordinasi antarunit, sistem penghargaan dan sanksi, serta prosedur kerja yang terstruktur. Efektivitas anggaran, menurut Mahsun dalam (Wijaya et al., 2023), mencerminkan kemampuan suatu badan merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Dalam konteks rumah sakit, sesuai UU RI No. 44 Tahun 2009, anggaran yang efektif menjadi kunci untuk menjaga mutu dan keterjangkauan layanan di tengah perkembangan ilmu, teknologi, dan kondisi sosial-ekonomi, baik pada rumah sakit umum, terspesialisasi, pendidikan, lembaga, perusahaan, maupun swasta.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang bertujuan memperoleh data deskriptif untuk menggambarkan komposisi dan karakteristik unit yang diteliti (Neuman, 2016). Penelitian deskriptif menghasilkan data tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati secara alamiah, berkembang, dan dinamis, serta berfokus pada penggambaran atau analisis hasil penelitian tanpa bertujuan membuat kesimpulan yang lebih luas (Moleong, 2018).

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder (Ghozali, 2018). Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung dari sumber pertama dan telah tersusun dalam dokumentasi tertulis, yang dalam penelitian ini bersumber dari Laporan Anggaran Rumah Sakit Bhayangkara. Sementara itu, data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama, yaitu melalui wawancara.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi dua metode utama (Miles et al., 2014). Pertama,

1. wawancara, yaitu teknik tanya jawab antara penulis dan subjek penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diangkat, yang dalam hal ini dilakukan dengan pihak internal RS Bhayangkara Kota Manado. Kedua,
2. dokumentasi, yaitu metode pengumpulan data kualitatif dengan meninjau atau menganalisis dokumen yang dibuat oleh subjek maupun pihak lain mengenai subjek, termasuk foto atau arsip terkait, guna melengkapi data penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode deskriptif dengan mengumpulkan data yang diperoleh langsung dari lapangan, baik melalui hasil wawancara dengan pihak terkait maupun melalui dokumentasi yang tersedia di RS Bhayangkara Kota Manado.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber penerimaan RS Bhayangkara Manado berasal dari tiga kategori utama, yaitu rupiah murni (APBN), BPJS Kesehatan, dan Masyarakat Umum (Yanmasum). Rupiah murni (APBN) diperoleh melalui pengajuan anggaran (DIPA) oleh pihak rumah sakit kepada KPPN sesuai ketentuan BLU, sedangkan penerimaan dari BPJS Kesehatan dan Yanmasum berasal dari pelayanan kepada pasien. Penerimaan BPJS dilakukan melalui proses klaim yang diajukan setiap akhir bulan, diverifikasi pada bulan berikutnya, dan dibayarkan dua bulan kemudian ke kas BLU. Pasien Yanmasum mencakup pasien umum dan pasien asuransi yang bekerja sama dengan rumah sakit seperti PT. Mandiri Inhealth, PT. PP, PT. SOS, PT. Jasa Raharja, dan BPJS Ketenagakerjaan. Penerimaan Yanmasum yang bersumber dari asuransi juga melalui proses tagihan dan verifikasi serupa, sementara pasien umum langsung membayar ke kas BLU pada hari yang sama atau pada hari kerja berikutnya jika jatuh pada hari libur. Besaran klaim BPJS ditentukan berdasarkan paket tarif sesuai diagnosis, tindakan, dan kelas kepesertaan, sementara tarif pasien Yanmasum mengikuti ketentuan rumah sakit yang disusun oleh Kepala Rumah Sakit dan disahkan Kementerian Keuangan berdasarkan PP No. 17 Tahun 2014, dengan penyesuaian harga terbaru tahun 2022.

Seluruh penerimaan ini menjadi dasar dalam penyusunan target penerimaan tahunan rumah sakit yang disusun oleh bendahara penerimaan berdasarkan realisasi tahun-tahun sebelumnya serta proyeksi jumlah pasien. Proses penyusunan target dilakukan pada awal tahun sebelumnya, diajukan ke Kepala Rumah Sakit, lalu disampaikan ke Kementerian Keuangan. Jika terdapat kekeliruan atau lonjakan penerimaan, revisi target dapat dilakukan oleh biro Rena bersama bendahara penerimaan. Data menunjukkan bahwa target penerimaan RS Bhayangkara Manado terus meningkat dari Rp15.382.236.230,00 pada 2020 menjadi Rp17.906.030.990,00 pada 2021, dan naik lagi menjadi Rp19.306.195.000,00 pada 2022, sejalan dengan peningkatan jumlah pasien. Penerimaan yang diperoleh menjadi acuan dalam penyusunan anggaran, di mana semakin besar penerimaan, semakin besar pula pagu anggaran yang dapat dialokasikan untuk operasional dan belanja modal rumah sakit, dengan tujuan memaksimalkan pelayanan kesehatan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dokumentasi, tahapan penyusunan anggaran belanja operasional dan belanja modal di RS Bhayangkara Manado dilakukan dengan menggunakan metode *bottom-up budgeting*, di mana anggaran disusun terlebih dahulu oleh pihak pelaksana, kemudian diajukan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan. Dalam hal ini, Bendahara Pengeluaran menyusun rancangan anggaran berdasarkan kegiatan atau akun yang ada di rumah sakit, seperti belanja alat tulis kantor, bahan makanan, bahan bakar, pembayaran telepon, pembelian mesin, dan sebagainya. Penentuan estimasi nilai anggaran mempertimbangkan faktor internal dan eksternal, dengan mengacu pada realisasi periode sebelumnya. Proses ini juga dilakukan dengan alur yang sama seperti penyusunan target penerimaan, dimulai dari penyusunan rencana kegiatan, pengajuan kepada Kepala Rumah Sakit, dilanjutkan ke Kementerian Keuangan, hingga mendapat persetujuan dalam bentuk DIPA (*Daftar Isian Penggunaan Anggaran*) Satker. Target pagu anggaran PNPB BLU yang bersumber dari BPJS ditetapkan maksimal 99,99% dari target penerimaan, sedangkan dari Yanmasum maksimal 98%, berdasarkan kebijakan Kepala Rumah Sakit. Meskipun tidak menggunakan rumus atau metode baku, perencanaan dilakukan dengan perkiraan yang disesuaikan dengan kondisi dan realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya.

Penggunaan anggaran di RS Bhayangkara Manado dilakukan melalui mekanisme penyerapan anggaran untuk setiap kegiatan atau akun yang telah direncanakan. Dana tidak diterima secara tunai

oleh rumah sakit, melainkan setiap pengajuan kegiatan akan dibayarkan langsung oleh KPPN kepada pihak rekanan. Penyerapan anggaran menjadi faktor penting dalam menentukan tercapai atau tidaknya target penggunaan dana, sehingga strategi pengajuan kegiatan harus diatur agar anggaran terserap secara optimal. Jika terjadi kekeliruan atau ketidaksesuaian pada anggaran berjalan, revisi dapat dilakukan dengan prosedur yang sama seperti revisi target penerimaan. Selain itu, jika dana anggaran tidak terserap seluruhnya hingga akhir tahun, maka sisa dana tersebut tidak dapat digunakan kembali pada tahun berikutnya dan otomatis kembali ke kas negara, sehingga perencanaan dan penyerapan yang efektif menjadi kunci untuk memaksimalkan penggunaan anggaran.

Pelaksanaan penyerapan atau penggunaan anggaran di RS Bhayangkara Manado dilakukan berdasarkan jenis kegiatan dan jumlah anggaran yang telah ditetapkan. Proses penggunaan anggaran untuk pengadaan barang dan jasa dilaksanakan melalui KPPN setelah melewati tahapan pengadaan sesuai ketentuan pemerintah. Pelaksanaan realisasi anggaran diawali dengan pembuatan dan pengajuan RAB yang disetujui Kepala Rumah Sakit, kemudian diverifikasi oleh Bagian Perencanaan Anggaran terkait akun dan saldo anggaran. Setelah itu, PPK memproses RAB untuk dibuatkan instruksi PBJ dan dokumen HPS, dilanjutkan oleh ULP yang melakukan proses pengadaan sesuai ketentuan. Setelah pemenang lelang ditetapkan, dibuatkan dokumen kontrak, dan vendor yang menyelesaikan pekerjaan akan mengajukan dokumen tagihan yang diverifikasi Bagian Akuntansi sebelum pembayaran dilakukan oleh bendahara. Penyerapan anggaran juga mencakup pembiayaan jasa, termasuk jasa tenaga kesehatan dan honor karyawan, yang diproses melalui pengajuan resmi beserta data pendukung. Kemampuan rumah sakit dalam menyerap anggaran BLU menjadi tolok ukur keberhasilan dalam merealisasikan rencana yang telah disetujui Kemenkeu, baik untuk belanja operasional maupun belanja modal.

Berdasarkan data laporan anggaran tiga tahun terakhir (2020–2022), realisasi anggaran RS Bhayangkara Manado menunjukkan fluktuasi. Pada tahun 2020, target penerimaan tercapai, namun realisasi anggaran justru lebih rendah dari rencana akibat ketergantungan pada besar kecilnya penerimaan. Tahun 2021 menunjukkan kinerja yang sangat baik, di mana penyerapan anggaran optimal sehingga target tercapai, dan keberhasilan ini menjadi dasar perencanaan anggaran tahun berikutnya. Peningkatan penerimaan dianggap penting karena menentukan besarnya PAGU yang akan diterima; semakin besar PAGU, semakin mudah rumah sakit berkembang dan membiayai kebutuhan sesuai rencana. Kegiatan pengadaan dilakukan oleh Bagian Pengadaan yang bertugas menyediakan barang dan bahan sesuai kebutuhan setiap bagian, melalui tahapan mulai dari usulan pesanan, pembuatan SP dan HPS, undangan penawaran, pakta integritas, hingga negosiasi dan pembayaran melalui KPPN. Dengan strategi tersebut, RS Bhayangkara Manado berupaya memaksimalkan penyerapan anggaran agar seluruh program dan layanan dapat terlaksana sesuai tujuan.

Kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran pada RS Bhayangkara Manado untuk tahun 2020 hingga 2022 menunjukkan hasil yang cukup baik. Berdasarkan penjelasan bendahara pengeluaran selaku pembuat rencana sekaligus pengguna anggaran, penggunaan anggaran disesuaikan dengan jumlah penerimaan. Pada periode tersebut, masih terdapat sisa anggaran yang tidak terserap sepenuhnya sehingga memunculkan sedikit ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi. Pada tahun 2020, penerimaan melebihi target, diikuti dengan kenaikan penerimaan pada tahun 2021, dan meskipun tahun 2022 mengalami penurunan, jumlah penerimaan tetap berada di atas rencana anggaran. Untuk menyesuaikan aturan baru, dilakukan revisi pagu di awal tahun. Pada tahun 2022, sisa anggaran relatif sedikit, menandakan kemampuan RS Bhayangkara Manado dalam menyerap anggaran secara optimal. Keberhasilan ini tidak lepas dari kemampuan petugas dalam memprediksi target penerimaan dengan tepat, serta minimnya hambatan yang dapat langsung diatasi.

Menurut AIPDA Heru Magondo, efektivitas dicapai ketika hasil sesuai dengan rencana dan ketentuan yang berlaku. Meskipun jumlah realisasi anggaran sedikit lebih kecil dibandingkan pagu, pihak RS Bhayangkara Manado berupaya memperbaiki penetapan anggaran agar hasil lebih efektif. Hal ini terlihat dari pencapaian pada tahun 2020 dengan pagu sebesar Rp 40.899.111.000,- dan realisasi Rp 40.885.598.620,-, tahun 2021 dengan pagu Rp 61.414.296.000,- dan realisasi Rp 61.379.911.213,-, serta tahun 2022 dengan pagu Rp 57.128.423.000,- dan realisasi Rp 56.379.911.213,-. Sisa anggaran yang tidak signifikan menunjukkan kemampuan rumah sakit dalam menyerap dana secara optimal. Untuk mencapai target tersebut, diperlukan kerja sama yang baik antara bagian penerimaan, pengadaan, dan pengeluaran sebagai satu tim, sehingga tercapai kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran rumah sakit.

Prosedur penyusunan anggaran di RS Bhayangkara Manado dimulai dengan rapat koordinasi yang melibatkan masing-masing kepala bagian untuk menentukan program dan kegiatan sebagai dasar penyusunan rencana kerja tahunan. Setelah itu, dilakukan penyusunan dan penetapan kebijakan umum anggaran, rencana kerja anggaran, serta dokumen pelaksanaan anggaran. Dalam pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja, baik operasional maupun belanja modal, wewenang dan tanggung jawab diberikan kepada bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran yang membahas dan menyetujuinya secara bersama. Faktor pertimbangan dalam penyusunan anggaran belanja mencakup kejelasan luaran kegiatan, efisiensi harga, serta evaluasi anggaran tahun sebelumnya. Faktor-faktor ini menjadi tolok ukur untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran, meskipun pada praktiknya pencapaian hasil yang sepenuhnya sesuai dengan anggaran seringkali sulit, sehingga diperlukan tanggung jawab yang tinggi dalam pelaksanaan setiap program dan kegiatan.

Sumber penerimaan RS Bhayangkara Manado berasal dari BPJS Kesehatan dan Pelayanan Masyarakat Umum (Yanmasum), dengan BPJS Kesehatan menjadi kontributor terbesar mengingat sebagian besar pasien merupakan peserta BPJS. Penerimaan rumah sakit pada tahun 2020 meningkat sebesar 68,04% dari target, pada tahun 2021 meningkat sebesar 60,16% dari target, dan pada tahun 2022 meningkat sebesar 45,13% dari target. Kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran dapat tercapai apabila target penerimaan terpenuhi, yang sangat dipengaruhi oleh jumlah pasien yang berobat. Semakin banyak pasien yang datang, semakin besar pemasukan yang diperoleh rumah sakit, dan pada gilirannya akan meningkatkan target penerimaan untuk tahun berikutnya.

Tabel 1 Penerimaan Rumah Sakit Bhayangkara Manado

No	TAHUN	2020	2021	2022
1	TARGET	RP 17.096.631.000	RP 25.000.000.000	RP 30.000.000.000
3	REALISASI	RP 53.494.516.363	RP 62.754.916.975	RP 54.674.268.588
3	KENAIKAN PENERIMAAN	RP 36.397.885.363	RP 37.754.916.975	RP 24.674.268.588
	PRESENTASE	68,04	60,16	45,13

penyusunan anggaran di RS Bhayangkara Manado berpatokan pada besaran penerimaan yang diterima, di mana perencanaan anggaran mempertimbangkan tingkat penerimaan dan penyerapan anggaran berdasarkan kegiatan atau akun yang telah disusun. PAGU untuk PNBPU yang bersumber dari BPJS maksimal dapat dianggarkan sebesar 99,99% dari target penerimaan, sedangkan PAGU untuk PNBPU yang berasal dari Yanmasum maksimal dapat dianggarkan sebesar 98,00% dari target penerimaan Yanmasum. Berdasarkan data dokumentasi yang diperoleh, tahapan prosedur penyusunan anggaran belanja operasional dan belanja modal di RS Bhayangkara Manado menggunakan metode *Bottom-up Budgeting*, yaitu prosedur di mana anggaran disiapkan terlebih dahulu oleh pihak yang akan melaksanakan, kemudian diajukan kepada pihak dengan kedudukan lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan.

realisasi anggaran RS Bhayangkara Manado menunjukkan kinerja penyerapan yang baik. Pada tahun 2020, anggaran tersisa sebesar Rp 13.512.380 atau tingkat penyerapan mencapai 99,97%. Tahun 2021 juga mencatat penyerapan yang baik dengan sisa anggaran sebesar Rp 34.384.787 atau 99,94%. Sementara pada tahun 2022, penyerapan tergolong cukup baik meskipun menyisakan Rp 305.489.756 dengan persentase 99,47%. Data tersebut menunjukkan bahwa RS Bhayangkara Manado mampu mengelola anggaran dengan tingkat penyerapan yang tinggi, meskipun pada beberapa tahun terjadi peningkatan sisa anggaran yang mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap estimasi kebutuhan dan pelaksanaan program.

Tabel 2 Rasio Efektivitas Realisasi Anggaran

No	TAHUN	2020	2021	2022
1	TARGET	RP 40.899.111.000	RP 61.414.296.000	RP 57.128.423.000

2	REALISASI	RP 40.885.598.620	RP 61.379.911.213	RP 56.822.933.244
3	SISAH	RP 13.512.380	RP 34.384.787	RP 305.489.756
	PRESENTASE	99,97	99,94	99,47
	KETERANGAN	SANGAT EFEKTIV	SANGAT EFEKTIV	SANGAT EFEKTIV

Realisasi dari suatu rencana yang telah disusun tidak selalu berjalan sesuai harapan, namun RS Bhayangkara Manado berupaya semaksimal mungkin untuk menyerap anggaran secara optimal agar hasil yang diperoleh sesuai target. Ketidakmampuan dalam menyerap dana yang tersedia dapat merugikan pihak rumah sakit karena setelah tahun anggaran berakhir, dana tersebut tidak dapat lagi digunakan. Belanja operasional di RS Bhayangkara Manado mencakup pembelian barang dan/atau jasa habis pakai untuk memenuhi kebutuhan dasar satuan kerja dan pelayanan internal, yang jumlah dan jenisnya berpengaruh pada tingkat penyerapan anggaran. Selain itu, belanja modal peralatan dan mesin meliputi pengadaan hingga peralatan siap digunakan, sedangkan belanja modal gedung dan bangunan mencakup pembelian atau konstruksi hingga siap pakai, termasuk biaya perizinan, notaris, dan pajak, yang semuanya juga mempengaruhi kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran.

Kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran pada RS Bhayangkara Manado selama tahun 2020, 2021, dan 2022 menunjukkan hasil yang baik. Penyerapan anggaran belanja operasional maupun belanja modal dapat dilakukan secara efektif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga sisa anggaran yang tersisa relatif kecil. Hal ini mencerminkan manajemen anggaran yang terencana dan disiplin dalam pelaksanaannya, di mana setiap kegiatan yang direncanakan mampu terealisasi tanpa pemborosan anggaran yang signifikan. Tingkat penyerapan ini menjadi indikator bahwa RS Bhayangkara Manado mampu mengelola dan memanfaatkan dana secara efisien untuk mendukung pelayanan dan operasional rumah sakit.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti pada RS Bhayangkara Manado dan pembahasan yang berkaitan dengan analisis rencana dan realisasi anggaran pada RS Bhayangkara Manado penulis dapat menarik kesimpulan bahwa pada tahun 2020, 2021, 2022 anggaran belanja operasional dan belanja modal telah sesuai dengan apa yang telah di disetujui oleh KemenKeu. Namun dari segi presentase penerimaan anggaran dari tahun ketahun cenderung menurun terutama di tahun 2022, yang di akibatkan menurunnya jumlah pasien yang berobat di RS Bhayangkara Manado.

Penulis memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi RS Bhayangkara Manado, antara lain meningkatkan mutu sumber daya manusia yang terlibat dalam penyusunan rencana anggaran, pelaksanaan anggaran, serta pengeluaran dana; menyusun rencana anggaran secara terperinci per bagian atau divisi untuk mengidentifikasi kebutuhan belanja operasional dan belanja modal; menyusun anggaran dengan cermat mengingat sifat belanja operasional dan belanja modal yang sulit diprediksi secara pasti, serta membentuk panitia anggaran agar anggaran dapat menjadi pedoman kerja yang efektif; dan memaksimalkan pemanfaatan sistem BLU untuk meningkatkan efektivitas penerimaan dibandingkan dengan sebelumnya.

REFERENSI

- Ghozali, I. (2018). *DESAIN PENELITIAN KUANTITATIF DAN KUALITATIF* (12th ed.). YOGA PRATAMA.
- Meiliana, I. (2022). *Anggaran Rencana Dan Realisasi Anggaran Belanja Operasional Dan Belanja Modal pada RSAU dr. Dody Sardjoto*. 92. <https://repository.unibos.ac.id/xmlui/handle/123456789/1881>
- Miles, B. M., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*.
- Neuman, W. L. (2016). *Metodologi Penelitian Sosial : Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (T. Indeks (ed.); 7th ed.). PT. Indeks, 2016 © 2011, 2006, 2003 Pearson Edcation, Inc.

Turnip, H., & Soewondo, P. (2022). Rujukan Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Kesehatan Indonesia*, 7(2), 124–132.

Umami, L. (2019). ANALISIS LAPORAN REALISASI ANGGARAN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI KINERJA KEUANGAN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH dr. SOEDOMO TRENGGALEK DITINJAU DARI PERSPEKTIF ISLAM. *Repository Uinsatu*.
<http://repo.uinsatu.ac.id/id/eprint/13063>

Wibowo, L. D. C. (2022). ANALISIS KINERJA KEUANGAN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH TIDAR KOTA MAGELANG. *Repository.Uajy.Ac.Id*.
[https://repository.uajy.ac.id/id/eprint/27735/2/180424088_Bab 1.pdf](https://repository.uajy.ac.id/id/eprint/27735/2/180424088_Bab%201.pdf)

Wijaya, I., Erna Kustyarini, & Nicky Handayani. (2023). EVALUASI REALISASI ANGGARAN BELANJA PADA RUMAH SAKIT X BEKASI. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 73–89.
<https://doi.org/10.56127/jekma.v2i1.463>

Yahya, M. R. (2024). ANALISIS TINGKAT KINERJA ANGGARAN MELALUI LAKIP PADA LINGKUP SATKER POLDA SULUT TAHUN ANGGARAN 2021 – 2023. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 4(3), 793–798.